

Tor Helge Pedersen

Mellom organisering og
improvisering innen fotballen

Høgskolen i Hedmark
Notat nr. 3 - 2002

Online-versjon (pdf)

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra notatet i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I notatserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres f.eks milepel dokumentasjon av et forsknings- og/eller utviklingsprosjekt, eller andre dokumentasjoner på at et arbeid er i gang eller er utført.

Notatet kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.
(<http://www.hihm.no/Publikasjon/default.htm>)

Notat nr. 3 - 2002

© Forfatteren/Høgskolen i Hedmark

ISBN: 82-7671-226-6

ISSN: 1501-8555



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Mellom organisering og improvisering innen fotballen			
Forfatter: Tor Helge Pedersen			
Nummer: 3	Utgivelsesår: 2002	Sider: 81	ISBN: 82-7671-226-6 ISSN: 1501-8555
Oppdragsgiver:			
Emneord: Translatør, organisasjonsteori, oversettelsesmodell, organisasjonsfelt, doktrine, fotball, taktikk, spillestil, spillesystem og spillemønster			
Sammendrag: De fleste samfunnsvitenskaplige tilnærminger til fotball fokuserer og utforsker faktorer utenfor selve spillet heller enn utviklingen av fotballspillet per se. Dette notatet utforsker en ny organisasjonsteoretisk tilnærming til den interne utviklingen av spillet, mer bestemt i betydningen spillesystem, spillemønster og spillestil. Rammeverket består i en teori om oversettelse av ideer og et begrep om organisatoriske felt.			



Høgskolen i Hedmark

Title: Between organizing and improvizing in soccer			
Author: Tor Helge Pedersen			
Number: 3	Year: 2002	Pages: 81	ISBN: 82-7671-226-6 ISSN: 1501-8555
Keywords: Organizational theory, modell of translation, organizational fields, doctrine, football, tactics, style of play, system of play, pattern of play			
Summary: Most social science approaches to football (of the association or soccer code) focus and investigate factors outside the game rather than to focus upon the internal development of the game itself. This paper explores a new organizational theory approach to the internal development of soccer, more specific in the sense of pattern of play, system of play and playing styles. The framework is a theory of translation and a concept of organizational fields.			

Mellom organisering og improvisering innen fotballen

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon.....	9
1.1 Innledning.....	9
1.2 Teoretisk- og empirisk relevans	12
1.3 Disponering av utkastet.....	20
2. Mer om tilnærmingen: teoretisk- og empirisk fokus.....	23
2.1 Hvordan oppfattes begrepene innenfor det empiriske feltet	23
2.2 Spillesystemer er materialiserte fotballdoktriner	26
2.3 Translasjonsteori	32
2.4 Translasjonsformer.....	33
2.5 Feltbegrepet.....	37
2.6 Fotballsystemenes translatører.....	39
3. Veien videre inn i empirien	41
3.1 Den historiske framveksten av ulike spillsystemer, doktriner og stiler	41
3.2 En dekomposisjon av systemer og stiler.....	42
3.3 Mellom imitasjon og innovasjon.....	45
3.4 Fotballen – Eksempel på tidlig kulturell globalisering	47
3.5 Translatørenes betydning innen fotballen.....	50
3.6 Fotballfeltene.....	51
3.7 Doktriner materialiserer seg i spillsystemer.....	55
3.8 Materialiseringen av spillsystemer.....	57
4. Avslutning.....	59
Litteraturliste.....	61
Avisartikler	81

1. Introduksjon

”Fotballen er ikke et spørsmål om liv og død.
En slik innstilling liker jeg ikke. Det er langt
mer alvorlig enn som så”. Bill Shankley

1.1 Innledning

De fleste samfunnsvitenskaplige tilnærminger til fotball fokuserer på og utforsker faktorer utenfor selve spillet. Dette kan dreie seg om forholdet mellom fotball og identitet, fotball og supportere, fotball og nasjon, fotball og kultur og fotball og myter.

Dette notatet retter fokuset på interne faktorer innen fotballen, mer bestemt utviklingen og sammensetningen av spillesystemer og spillestiler. Den grunnleggende antakelse er at slike systemer og spillestiler er sammensetninger av et sett av *doktriner* (læresetninger) om hvordan fotball kan og bør spilles. Slike doktriner varierer gjerne i popularitet, autoritet og utbredelse avhengig av tidsperioder og territorialitet¹.

Spillesystemer handler forenklet om en utgangsformasjon og retningslinjer for hvordan primære funksjoner i angrep- og forsvarsspillet utføres. Spillesystemer handler med andre ord om instrumentelle sider som intensjonalitet, plan og virkemidler. Spillestiler kan forenklet forstås som

¹ Det jeg kaller doktriner og systemer er beslektet med andre fenomener og går under ulike etiketter som formelementer, institusjonaliserte standarder og oppskrifter (Røvik 1992, 1996, 1998), innovasjoner (Rogers 1983; Clapham 1997), modeller og reformer (Brunsson 1990), standarder (Brunsson 1998), osv.

måten et lag anvender et spillesystem på². I motsetning til et spillesystem vil det være en rekke faktorer som påvirker spillestilen, eksempler er tradisjoner, idealer og ikke minst spillerne.

Jeg skal i dette notatet betrakte spillesystemer og spillestiler som et sett av fotballdoktriner som i ulik grad og på ulik måte er materialisert. Med materialisert menes det her at de har nedfelt seg i systemer, taktikk, formasjon eller et bestemt spillemønster. Selve begrepet doktrine er adoptert i fra forskningsfeltet offentlig politikk hvor en opererer med begreper som administrative doktriner (Hood og Jackson 1991)³. En doktrine er en læresetning, og kan således forstås som en mellomting mellom teori og praksis, teori og ideologi⁴. Doktrinen forsøker både å beskrive og si noen om hvordan ting bør være. Fotballen er full av slike læresetninger som sier noe om hvordan en lag bør spille, organiseres og ledes.

Tittelen på dette notatet er mellom organisering og improvisering innen fotballen. Dette henspiller på at fotballag i ulik grad vektlegger organiseringsfaktorene i fotball. Noen lag velger å følge en stram organisering ved å etterfølge et visst antall doktriner som er nedfelt i et

² Jf. Bangsbo og Peitersen (1997).

³ I deler av feltet internasjonal politikk/relasjoner opererer en med doktrinebegrepet i forbindelse med utenrikspolitikk, for eksempel Monroe-doktrinen.

⁴ Resonnementet er at mange teorier tar utgangspunkt i praktiske forsøk og praktisk problemløsning. til tross for dette var det i ledelsessammenheng slik at en sjelden ved vitenskaplige metoder fant klare løsninger. Teoriene er gjerne blitt oversatt, forenklet og utvidet til å bli allmenne retningslinjer, metoder og begrunnelser – det vil si det vi kaller doktriner. doktriner er noe som har islett av både å være vitenskap og praksis, uten å være tett koplet til noen av delene (Hood og Jackson 1991). doktriner kan således også forstås som en mellomting mellom teori og ideologi. En doktrine kan således både være løsrevet fra eller ha utgangspunkt i en eller annen form for guide eller lære. Fellesnevneren er imidlertid at doktrinen er en læresetning eller retningslinje for hvordan fotball bør spilles. Et eksempel er at forsvarspill bør basere seg på mannsmarkering.

bestemt spillesystem. Andre lag desentraliserer dette til den enkelte profesjonelle spiller. Doktrinene er ikke nedfelt i et system men er del av det repertoar den enkelte spiller besitter og improviserer ut i fra.

Selv om lag befinner seg ulikt på en skala fra organisering til improvisering vil det organisatoriske alltid være en del av spillet. Historisk finnes det en rekke eksempler på at lag som mestrer det organisatoriske skaffer seg solide fremganger i forhold til sine konkurrenter. I andre perioder er mange lag relativt like og mestrer relativt likt det organisatoriske, og derfor vil en rekke andre faktorer spille inn med henblikk på fremgangene.

Diffusjon og adopsjon er verken nye eller fotballspesifikke fenomener. Ettersom romerne la under seg og konsoliderte seg i nye landområder, ble det *eksportert* ulike former for organisatoriske løsninger og modeller (Gibbon 1932; Grant 1974)⁵. I perioden 1870-1910 drev Meiji-regimet i Japan en storstilt import av vestlige lands organisasjonsmodeller i forbindelse med oppbyggingen av egen offentlig administrasjon (Westney 1987). I tiden etter disse to eksempler, vet vi at den byråkratiske form for koordinering og spesialisering over en lag tidsperiode spres raskt og forblir lenge en av de mest legitime måter å organisere og styre offentlige organisasjoner på. Jeg skal i notatet argumentere for at vi finner lignende prosesser innenfor fotballen. Det skal argumenteres det for at ideer og doktriner i fotballen ofte nedfelles i et spillesystem og at doktriner kan påvirke et spillesystem direkte uten å gå via et spillesystem. Det skal også argumenteres for at spillesystemer kan materialisere seg ulikt i ulike lag.

⁵ Den romerske eksporten av modeller dreide seg om flere ting fra den før-byråkratiske organisasjonen, skatteinkrevingsorganer, fengsler, militær organisering. En rekke bidrag kommer inn på romernes militarisererte statsbyråkrati som dels fokuserer på dets spredning (Garlan 1975; Charlesworth 1951; Luttwak 1976; Jones 1960,1974; Frank 1920; Stevenson 1939; Mommsen 1958; Homo 1929; Mattingly 1910; Schulz 1946; Antonio 1979).

Dette betyr at et og samme spillesystem kan spilles på ulike måter og tilpasses ulike spillestiler. Det sentrale poeng her er at dette er en kilde til variasjon, utvikling og til og med innovasjon.

Tilnærmingen og argumentene som fremføres i dette notatet har sitt fundament i nyere organisasjonsteori. Doktriner og systemer ses i likhet med organisasjons- og ledelseskonsepter som immaterielle ideer. Dette innebærer at de i motsetning til konkrete gjenstander som biler og datamaskiner, kan forandres når – og som følge av - at de spres (Czarniawska og Joerges 1996; Røvik 1998; Faust 1999). Dette betyr blant annet når et lag ønsker å ta i bruk et spillesystem er dette system input i en prosess og ikke nødvendigvis utfallet av prosessen (March 1980/1999). Det vil være en rekke andre input i en slik adopteringsprosess. Disse input vil påvirke innføringen vel så mye som de doktrinene spillesystemet består i. Jeg skal i denne tilnærmingen kalle slike innføringsprosesser for *translasjons- og oversettelsesprosesser*.

1.2 Teoretisk- og empirisk relevans

Det empiriske fokuset som utmeisles i dette notat er rettet mot både framveksten, spredningen og adopteringen av doktriner og spillesystemer i fotballen. Tilnærmingen er relevant av flere grunner. For det første fokus i tilnærminger til fotball først og fremst utenfor spillet. For det andre berører tilnærmingen interessante problemstillinger omkring strategi, taktikk og organisering. For det tredje er organisasjonsforskning og fotball en heldig kombinasjon.

Faktorer utenfor spillet

De som tradisjonelt har tilnærmet fotballen er forskere og tenkere med mer eller mindre direkte tilknytning til spillet (Eks. Olsen 1981; 1985; Eggen 1989; Larsen, Olsen og Semb 1994). De senere år har imidlertid

samfunnsforskere, antropologer og historikere fattet økt interesse for fotballens sosiokulturelle rolle og funksjon i ulike land (eks. Tomlinson og Whannel 1986; Sudgen og Tomlinson 1994; Guilianotti og Williams 1994; Guilianotti, Bonney og Hepworth 1994; Haynes 1995; Armstrong og Guilianotti 1997,1999)⁶.

Fellestrekket ved disse bidrag er at de i all hovedsak retter sitt fokus på faktorer utenfor selve spillet, som for eksempel forholdet mellom fotball og samfunn, fotball og kultur, fotball og politikk, fotball og nasjon, fotball og supportere, fotball og identitet, myter og fortellinger. Samtidig med denne økende interesse for fotball, er det likevel få bidrag som ser på spillet *per se* i betydningen spillemønster, spillesystemer og spillestiler (Goksøyr, Larsen og Peterson 1997)⁷. Med dette som et utgangspunkt skal jeg i dette notatet argumentere for at det er fruktbart å adoptere og anvende organisasjonsforskningens begrepsapparat på de interne faktorene ved fotballspillet, i betydningen som nevnes ovenfor.

Organisering eller improvisering

Jeg har tidligere vært inne på at organisering versus improvisering er en sentral dimensjon ved fotballspillet og at denne dimensjonen legitimerer en organisasjonsteoretisk tilnærming. Endring i formasjoner, systemer og spillestil dreier seg om organisatoriske endringer. Tar vi utgangspunkt i at den grunnleggende metaforen på fotball er krig (Dal Lago 1990; Vrcan og Lalic 1999)⁸, vil endringer i formasjoner og systemer i stor grad dreie seg om strategi og taktikk. Dette har gjerne vært tilnærmingen hos tidlige fotballtenkere og en ser gjerne her at fotballspillet befinner seg i

⁶ Disse bidrag er artikkelsamlinger. I tillegg nevner for eksempel Goksøyr, Larsen og Peterson (1997) i et paper at Bill Murray, William Wagg og Tony Mason har kommet med flere bidrag.

⁷ Goksøyr, Larsen og Peterson (1997) leverer imidlertid et interessant bidrag. Andre unntak som i større eller mindre grad retter fokus på intern organisering av lag og spill er Dølvik (1985), Peterson (1993) og Andersson og Radmann (1999).

⁸ Den italienske sosiologen Dal Lago (1990) i Vrcan og Lalic (1999).

grenselandet mellom taktikk og strategi (Eks. Meisl 1966; Lodziak 1966). Med utgangspunkt i den tyske militærteoretikeren, von Clausewitz (1832/1968) kan en si at taktikk handler om mer kortvarige og spesifikke aktiviteter rettet mot å oppnå et bestemt og begrenset mål. Strategi retter seg mer mot overordnede og langsiktige mål og aktiviteter (von Clausewitz 1832/1968).

Fotballtenkeren Dr. Willy Meisl refererer til den tyske generalen Carl von Clausewitz som sier at siktemålet med militær taktikk og strategi er å oppnå numerisk overtall (overtak) på det avgjørende sted til den avgjørende tid. Willy Meisl presiserer:

”This may not longer be true of warfare, but this principle still applies to soccer tactics where – if it is not the surprise element which brings about success – the prescence of one more at the vital point at the vital moment will result in a successful tactical manœuvre⁹.

Taktikkens egenskaper som omtales ovenfor handler om organisering. Systemer og formasjoner sier noe om hvordan en legger opp sitt spill og hvordan en har tenkt å overliste motstanderen. Jeg har tidligere vært inne på at enkelte lands eller lags fremganger i fotball dels kan forklares ut fra at en organiserer seg hensiktsmessig. Brasil på 1950- og 1960-tallet er et eksempel og Norge på 1990-tallet er et annet¹⁰.

⁹ I Lodziak 1966:11

¹⁰ Jf. Vidar Davidsen i Dagbladet mandag 4.februar 2002. Davidsen stiller det relevante spørsmål om norsk fotball er i ferd med å bli akterutseilt igjen. Han argumenterer langt på vei for at norsk fotball er innhentet av konkurrentene på organiserings- og taktikkvariabelen. Dette mener han er en stor utfordring siden norsk fotball fokus har vært på organisering og lite på utvikling av individuelle ferdigheter.

Endring i spillesystemer er translasjoner

Det skal også argumenteres for at endringer av spillesystemer og spillestiler i fotballen grunnleggende sett dreier seg om oversettelses- eller translasjonsprosesser. Dette har flere aspekter. James March (1980/1999) minner oss om den grunnleggende innsikten at doktriner eller forskrifter er input til en prosess snarere enn utfallet av prosessen. Dette betyr at virkeligheten ikke alltid lever opp til doktrinene, forskriftene, reglene eller konseptene. Doktrinene eller læresetningene trenger ikke være dårlige eller nytteløse. Det beviser derimot helt enkelt at prosesser i praksis er utsatt for input fra andre sider enn våre doktriner og læresetninger. Prosesser er underlagt forskjellige former for betingelser, som kan gjøre oppfyllelsen av doktrinene og forskriftene umulige eller meningsløse i den konkrete situasjon (March 1980/1999).

Den grunnleggende innsikten over handler dels om at ideer, forskrifter og doktriner ikke spres og tas i bruk på samme måte som kulepenner og radioapparater. Ideer og doktriner er immaterielle ting som kan tolkes, refortolkes, formes og transformeres. Vi kan kalle slike endringer metaforisk for translasjoner eller oversettelser. En av talsmennene for denne måten å tenke spredning og endring på, Bruno Latour (1986:268) sier det på følgende måte:

”everyone shapes it according to their projects” og videre at ”the faithful transmission of a statement becomes a single and unusual case among many more likely, others”

Dette er en ny og utfordrende innsikt i forhold til organisasjonsforskningen, men vi finner allerede ansatser til en slik innfallsvinkel i forbindelse med adoptering av spillesystemer og formasjoner i fotballen. Fotballtenkeren Conrad Lodziak (1966:52) snakker

om at lag ikke adopterer systemer fullt og helt, men gjerne stykkevis og delt på følgende måte:

”There are also other formations which are definite variations of the major formations, but the way in which these developed and the reason for their continuations deserve an individual study”.

Sitatet over illustrerer at det blomstrer stadig opp varianter av hovedsystemene og da gjerne som et resultat av tilpasning. Når lag adopterer nye systemer, trenger de ikke adoptere dette full og helt, men stykkevis, delt eller kombinert med noe annet. Slik adoptering trenger ikke bare ha karakter av tilpasning, men kan i tillegg være resultat av kritiske hendelser eller sjokk. VM-sluttspillet i 1958 representerer en kritisk hendelse for flere lag og sender dem ut i translasjonsprosesser. Vest-Tyskland orienterer seg mot Sør-Europa og Italia, Sverige orienterer seg først mot de britiske øyer for deretter flere år senere rette blikket mot Vest-Tyskland og Italia. På 1970-tallet uttaler blant annet förbundskapten Georg Åby-Ericson følgende om det nye svenske spillesystemer en arbeider fram¹¹: *”Vi börjar lära oss det nya försvarsspelet (liberospelet) = inte det italienska utan ett mellanting av italiensk och tysk”.*

Sitatet over illustrerer at en kombinerer elementer fra ulike modeller eller systemer. I tillegg kan vi godt tilføye at dette skjer innenfor et brasiliansk design som verden blir eksponert for i VM-sluttspillet i 1962, mer presist 4-3-3 formasjonen. Dette formularet for dimensjonering av lagdeler blir i ettertid et av de mest populære og mest utbredte i internasjonal fotball. Blant annet er dette det dominerende system i flere EM- og VM-sluttspill.

¹¹ Mer presist kalte svenskene dette ”modernt svensk försvarsspel” (jf. Peterson 1993).

Utviklingen langs organiseringsdimensjonen i fotballen byr på en rekke slike interessante eksempler over temaet endring, imitering og adoptering. Relatert til organisasjonsforskningen er dette meget interessant. Her er situasjonen den at vi vet relativt mye om diffusjons- og spredningsprosesser, men mindre om adopteringsprosesser. En rekke organisasjonsforskere hevder at en har et for lite utviklet begrepsapparat omkring hva som skjer når nye ideer og konsepter adopteres og møter den lokale organisasjon (Jacobsson og Sahlin-Andersson 1995; Fernler 1994; Røvik 1998)¹². Den bringer oss over til et tredje punkt omkring teoretisk- og empirisk relevans.

Bør organisasjonsforskningen søke nye empiriske felter?

Organisasjonsforskningen har en åpenbar styrke. Dette handler om det kraftfulle og velutviklede begrepsapparatet en har samt bredden av teorier og perspektiver på ulike organisasjonsmessige tema. Tradisjonelt har en anvendt dette på private eller offentlige organisasjoner og vært forsiktige med å prøve ut dette på nye empiriske felter. Samtidig med dette vet vi at noen statsvitere har adoptert begrepsapparatet til andre statsvitenskaplige områder med høy grad av relevans (Egeberg 1984;1989a,b,1992; Sætren 1983; Olsen 1988a,b; Læg Reid 1991, Christensen 1991a, 1994, Røvik 1992)¹³. I tillegg finnes det bidrag der en anvender organisasjonsteoretiske

¹² Med bakgrunn i dette er såkalte adopteringsstudier blitt noe mer vektlagt til fordel for såkalte diffusjonsstudier. Når det gjelder fotballideer- og doktriner foreligger det ennå færre, både av diffusjonsstudier og adopteringsstudier. På samme vis som i organisasjonsforskningen er det mulig å spørre hvorfor enkelte ideer, doktriner og systemer vinner fram mens andre blir de-institusjonalisert. Det er også grunn til å spørre hva skjer når ulike klubber adopterer eller kopierer, tilpasser eller sliper til populære spillsystemer til lokale løsninger. Hvorfor gjør de det og hvor bevisste er disse valgene.

¹³ I tillegg kan både Cohen, March og Olsen (1972) og March og Olsen (1976) sies å være slike eksempler

verktøy på stater eller se stater som organisasjoner (Allison 1969; Ahrne 1998; Brunsson og Sahlin-Andersson 1998)¹⁴.

Spranget til fotballen er nok større enn spranget til offentlig politikk og politisk teori. Likevel vil dette spranget ha to interessante sider. For det første kan en adoptering av begreper øke innsiktene i fotballfeltet med henblikk på spørsmål omkring improvisering eller organisering, endringer, imitasjon og innovasjon. For det andre er fotballen et nytt empirisk felt for organisasjonsforskningens begreper. Dette kan bidra til korrigerende, styrking, modifisering og avgrensning av eventuelle gyldighetsområder. Det er dessuten mange likhetstrekk. På samme vis som det i og omkring organisasjoner finnes institusjoner, finnes dette i og omkring fotballag. Et eksempel er den normative status *markeringsforsvaret* og *liberoen* har i tysk fotball.

Ved å betrakte spillesystemer som et sett materialiserte doktriner har en interessant forbindelseslinje til moderne organisasjonsteori og statsvitenskap. Det vi kaller organisasjons- og ledelseskonsepter i forbindelse med organisasjoner, er i realiteten konseptualiserte eller materialiserte ideer omkring organisering og ledelse. På lik linje med spillesystemer i fotballen, forsøker organisasjoner å ta i bruk eller implementere slike organisasjons- og ledelseskonsepter (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983; Christensen 1991; Røvik 1998).

¹⁴ Her bør det presiseres at Allison (1969) bruker organisasjonsteorietske og beslutningsteoretiske verktøy når han ser på Kennedy-administrasjonens håndtering av Sovjets plassering av kjernefysiske mellomdistanseraketter på Cuba. Det bør også presiseres at Ahrnes (1998) og Brunsson og Sahlin-Anderssons (1998) innfallsvinkel til stater som organisasjoner skiller seg fra de tradisjoner i internasjonal politikk som opererer med stater som enhetlige aktører. Eksempler er klassisk realisme og strukturell realisme (Morgenthau , Waltz)

Norsk fotballtenkning har et velutviklet begrepsapparat som blant annet kan føres tilbake til Allen Wades *spilleprinsippmodell* fra 1967. Med utgangspunkt i dette; trenger virkelig fotballen et nytt begrepsapparat eller et organisasjonsteoretisk språk? Praktikere innen norsk fotball trenger nødvendigvis ikke noe nytt språk eller begrepsapparat, men en bør være klar over at dette er et av flere mulige begrepsapparat. For eksempel skiller Norge, Sverige og England seg fra land på kontinentet med henblikk på begrepsapparat.

I organisasjonsforskningen reises det en rekke interessante spørsmål i forbindelse med framvekst, spredning og implementering av slike konsepter. Disse spørsmål har også en relevans innen fotballen. I organisasjonsforskningen sier vi gjerne at enkelte konsepter blir institusjonaliserte (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983/1991). Dette innebærer at de får en normativ status, de blir populære og legitime løsninger innenfor et felt eller en tidsperiode. Eksempler på slike konsepter er målstyring, total kvalitetsledelse, prosjektorganisering og balanced scorecard (Røvik 1998; Rolfsen 2000). Innen fotballen har både den såkalte pyramideformasjonen og trebacks-systemet i bestemte tidsperioder hatt en slik hegemonisk og normativ status.

Den normative statusen innebærer at de er de populære og legitime løsninger innenfor en bestemt periode. Markeringsforsvaret må sies å være en slik institusjonalisert forsvarsløsning i Tyskland over en lang periode, men soneforsvaret har vært den legitime og populære forsvarsløsning i Norge på 1990-tallet. I tyske institusjonelle omgivelser er markering normen for godt forsvarsspill, mens sonen er normen i Norge. Trenere i disse to land antas derfor å adoptere ulike forsvarsløsninger fra sine respektive institusjonelle omgivelser.

I organisasjonsforskningen er forestillingen om en uavvendelig homogeniseringsprosess sterk. I korthet handler dette om at ulike virksomheter verden over blir mer og mer formlike i og med at de adopterer like organisasjonsformer og praksiser (DiMaggio og Powell 1983/1991; Røvik 1998). I VM-sluttspillet i 1994 ser man en lignende tendens både med hensyn på spillesystemer og til og med spillestiler (Goksøyr, Larsen og Peterson 1997). Blant annet hevder de at mens det på slutten av 1970-tallet var vanlig å skille mellom to hovedstiler i fotball, blir Brasil senere et eksempel på at de nasjonale spillestilene nærmest smelter sammen¹⁵.

Adoptering av organisasjons- og ledelseskonsepter og adoptering av spillesystemer er beslektede prosesser. Det dreier seg å omsette kunnskap til handling (Pfeffer og Sutton 2000), det dreier seg om at nye ideer ofte vinner over eksisterende praksis (Rogers 1983; Brunsson 1990; Clapham 1997), det dreier seg om kompatibilitet og inkompatibilitet (Selznick 1957; Rogers 1983; Clapham 1997) og det dreier seg om søkings- og eksponeringsprosesser for å nevne noe.

1.3 Disponering av utkastet

Notatet bygger på en forestilling om at også spillesystemer, formasjoner, og spillestiler er materialiseringer av visse ideer og doktriner omkring fotball. Notatet er disponert som følger.

Først utdypes denne tilnærmingen til fotballspillet *per se*. Dette utgjør utkastets analytiske tilnærming til fotball. Tilnærmingen er fundert i nyere

¹⁵ Jeg siterer Goksøyr, Larsen og Peterson (1997:14): "The South american, and especially the Brazilian built around individual initiative, skills, inspiration even the mood of the players – and the European, a more collective, active, psycically prepared performance in which individuality was disciplined for the good of the team as a whole.

organisasjonsteori og bygger på følgende antakelser. For det første at ideer endres når og som følge av at de spres. Således har fotballdoktriner og systemer de samme egenskaper som konsepter omkring organisasjon og ledelse. For det andre antas det at organisatoriske felt institusjonaliseres, det vil si at det over tid vokser fram normer, verdier og oppfatninger om organisering og ledelse (DiMaggio og Powell 1983). Når det antas at ideer endres ved spredning, er den tredje antakelsen at det vil finnes bestemte aktører som er sentrale i slike prosesser. Vi skal kalle slike aktører for translatører.

I del tre ser vi på videre arbeidsområder. Det argumenteres blant annet for at vi må dekomponere spillesystemer og spillestiler, for å få et bedre analytisk grep om hvordan translatører og lag setter sammen doktriner og systemer.

Notatet er et kortfattet utdrag fra to kommende rapporter. Det er en prøveballong for tilnærmingen og er først og fremst rettet mot et akademisk publikum som er interessert i moderne organisasjonsteori og det publikum som er moderat interessert i fotball. Notatet berører problemstillinger rundt imitasjon og innovasjon i organisasjonsformer. Det kan derfor være interessant for folk som sysler med dette.

2. Mer om tilnærmingen: teoretisk- og empirisk fokus

I denne delen vil jeg se nærmere på tilnærmingen til fotballspillet *per se*, mer bestemt doktriner, systemer og spillestiler. Det blir redegjort for de antakelser som tilnærmingen bygger på. Kapittelet bygger følgende antakelser: Den første er at ideer omkring fotball er som ideer ellers i samfunnet og organisasjonslivet. De endres når - og som følge av – at de spres. Dette har sammenheng med at ideer omkring fotball ikke er konkrete gjenstander, men immaterielle ideer. Den andre antakelsen er at vi kan snakke om institusjonaliserte fotballfelt på lik linje med ulike felt ellers. Den tredje antakelsen er at når fotballideer- eller doktriner spres og forsøkes satt ut i livet, kan det være de samme mekanismene som påvirker spredningen av ideer ellers. For eksempel vil noen aktører filtrere, omforme og oversette doktrinene. Vi kan kalle slike aktører som øver sterk innflytelse på fotballdoktriner for translatører.

2.1 Hvordan oppfattes begrepene innenfor det empiriske feltet

Internt i dette empiriske felt har en et velutviklet begrepsapparat omkring spillesystemer og spillestiler. Begrepene som går igjen er formasjon, system, spillemønster, taktikk og spillestil. Selv om det kan herske litt begrepsforvirring, er det en viss enhet om innholdet (Morisbak 1981; Olsen 1985; Pellerud 1995; Larsen, Olsen og Semb 1994; Goksøyr, Larsen og Peterson 1997)¹⁶. Jeg skal videre ta utgangspunkt i Morisbak (1981) sin

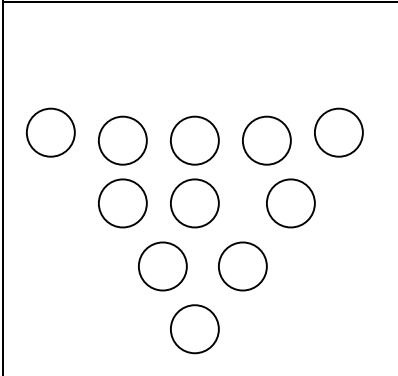
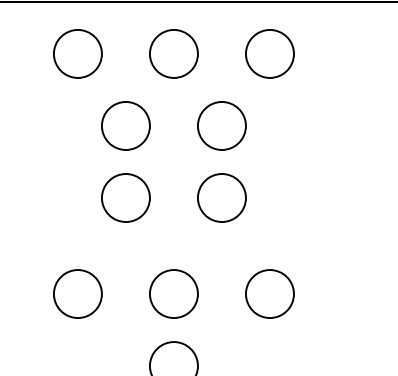
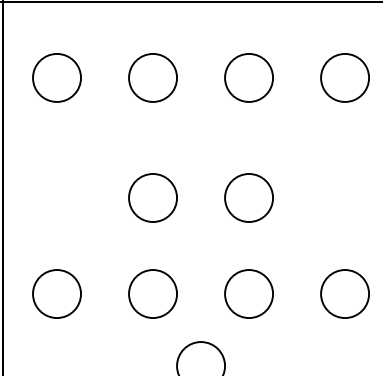
¹⁶ Som vi skal komme tilbake til senere i notatet tar alle disse bidrag utgangspunkt i Allen Wades (1967) spilleprinsippmodell som har gjennomsyret norsk fotballterminologi mer eller mindre siden slutten av 1960-tallet (Jf. Goksøyr, Larsen og Peterson 1997). Det er et analytisk poeng at en i Tyskland vil ha en litt annen innfallsvinkel til begrepene og sammenhengene mellom dem.

forståelse som er i tråd med hvordan en oppfatter disse forholdene mellom disse begrepene i Norge¹⁷.

Morisbak (1981) mener system og formasjon i et lag gir en ramme eller et utgangspunkt for spillernes oppstilling/plassering i forhold til hverandre, og som indirekte sier noe om deres hovedsaklige operasjonsfelt på banen. System forbindes ifølge Morisbak (1981) med tallkombinasjoner som 4-2-4, 4-3-3 og 4-4-2. Disse tallene angir spillernes hovedgrupperinger i forhold til hverandre i retning bakfra-forover på banen. Talkombinasjonen 4-3-3 står således for en grunnoppstilling på 4 backer, 3 midtbanespillere og 3 spisser. Med utgangspunkt i Morisbak (1981) kan vi si at formasjoner handler om hvordan en dimensjonerer de ulike lagdelene.

Figur 1 under viser tre forskjellige formasjoner og således også hvordan en dimensjonerer de ulike lagdelene.

Figur 1: Tre ulike formasjoner (og spillesystemer)

<i>Tobacksystemet</i>	<i>Trebacksystemet</i>	<i>Et firebacksystem</i>
		

Formasjonene over forbindes gjerne med tre ulike spillesystemer. Tobacksystemet blir også kalt pyramideformasjonen eller *the attacking centre-half system*. Dette var den dominerende formasjon tidlig på 1900-

¹⁷ Jeg skal ved en senere anledning vise at dette er en av flere mulige innfallsvinkler til temaet. Blant annet har Lodziak (1966), Houghton (1975) og Heddergott (1976) andre innfallsvinkler.

tallet og frem til om lag 1930. Trebacksystemet tok rundt 1930 over som det dominerende spillesystem internasjonalt og er kanskje bedre kjent som WM-systemet. Dette systemet var dominerende frem til om lag 1960.

Helt til høyre i figuren finner vi et eksempel på firebacksystemet. Det var med dette systemet Brasil imponerte verden med i VM-sluttspillet i Sverige i 1958. Dette systemet er senere justert og utviklet til et 4-3-3 system, et 4-4-2 system og et 4-5-1 system.

Et viktig poeng og presisering hos Morisbak (1981) er at det gir ingen mening å si at taktikken i dag var 4-4-2 eller at 4-4-2 er et defensivt system. Bakgrunnen for dette er at systemet eller formasjonen kun er et skjelett eller et utgangsmønster som kan utnyttes på forskjellige måter både offensivt og defensivt etter hvilket bevegelsesområde spillerne har og hvilke spilleprinsipper og spillemomenter som vektlegges og prioriteres.

Vi kan si at Morisbak opererer med ulike overordnede doktriner som det å skape rom og nekte rom. Innunder disse to hoveddoktrinene inngår doktriner som ballbesittelse, dybde, gjennombrudd, bredde, bevegelse, opphold, konsentrasjon og balanse¹⁸.

Larsen, Olsen og Semb (1994:18) definerer spillestil på følgende enkle måte: *”Den måten et lag spiller på, kaller vi spillestil”*. De sier dog videre at: *”Noen ganger kan det sågar hende et vi blir tvunget til å spille annerledes enn det som var meningen. Likevel er det vanlig at lag har retningslinjer som de forsøker å følge over tid”*.

¹⁸ Pellerud (1995) forsøker seg på en opprydning begrepene som skiller seg fra de tidligere nevnte bidrag. Han ser blant annet spillestil som overordnet og for eksempel systembegrepet som lite interessant, vagt, innholdsløst og lite hensiktsmessig å definere.

Goksøyr, Larsen og Peterson (1997) må sies å både ha en fotballfaglig tilnærming og en mer samfunnsvitenskaplig tilnærming til spillets interne faktorer. De ser på spillestil som overordnet og påvirket av mange ulike faktorer, mens spillesystem og spillemønster er mer interne elementer eller variabler¹⁹. Et viktig poeng her er at det er en rekke virkemidler som kan brukes for å få en ønsket spillestil. Et spillesystem er et instrumentelt virkemiddel og Goksøyr, Larsen og Peterson (1997:5) avklarer en misforståelse på følgende måte: *"The system of play includes what is often misunderstood the definition of playing style, namely team formation; i.e. the players position within the team and the field. system of play also includes tactical directions both in attack and defence"*.

Oppsummert kan vi si at formasjoner dreier seg om dimensjonering av lagdeler, et spillesystem består av en formasjon og andre doktriner omkring hvordan laget skal spille. Spillestilen representerer noe bredere og mer grunnleggende, nemlig hvordan et lag nytter seg av formasjoner, doktriner og spillesystemer.

2.2 Spillesystemer er materialiserte fotballdoktriner

I fotballsammenheng opereres det med en rekke merkelapper for spillestiler eller systemer. Eksempler er den britiske spillestilen, den tyske kraftfotballen, den brasilianske sambafotballen, Linderorth-stilen, IFK-modellen, catenaccio-systemet, Helsingborg-systemet og 4-3-3-systemet²⁰.

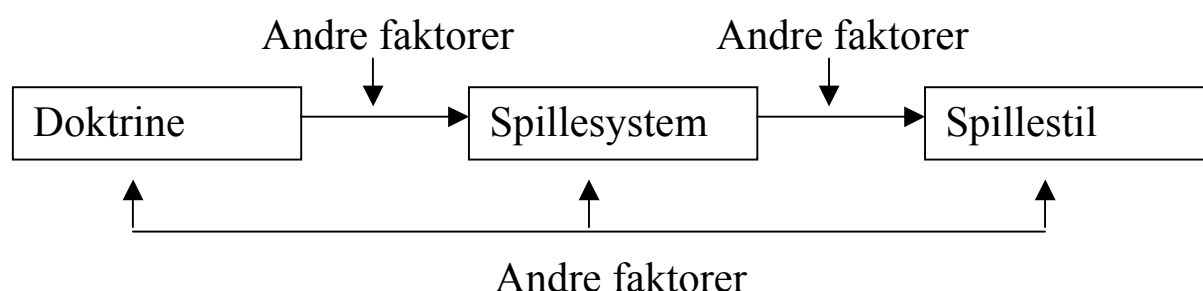
Det vil kaller doktriner i dette notatet omhandler flere ting. Det kan være de ulike spilleprinsippene som vi tidligere har nevnt. På sette og vis er

¹⁹ "It follows from this that *style of play* is a term which contains a broader section of elements than both *pattern of play* and *system of play*."

²⁰ Vi skal senere se at slike "labels" klassifiserer, dvs. de forsøker å fortelle oss hva systemene "er" (Weick 1985; Czarniawska 1993).

prinsippene gjennombrudd, bevegelse, bredde og dybde en form for doktriner som sier noe om hvordan fotball bør spilles. Enkelte lag vil legge vekt på doktrinen om gjennombrudd, mens andre vil nedtone dette til fordel for ballsirkulasjon og langsom oppbygging avspillet. Videre vil andre lag nytte dybden i spillet mens andre har en hang til å nytte bredden.

Figur 2: Ulike grader av materialisering



Figuren over en forenkling av fokus i dette utkast. Den sier for det første noe om hva som påvirker eller er input til hva. For det andre forteller den noe om sentrale antakelse i denne tilnærmingen.

Doktriner er input til et spillesystem. Et spillesystem består av en rekke doktriner samt en formasjon. Doktriner kan altså materialisere seg i et spillesystem. Doktriner er input til en materialiseringsprosess som ender med et spillesystem, men som vi tidligere har vært inne på er doktriner og andre forskrifter kun input til denne materialiseringsprosessen, og ikke utfallet av prosessen (March 1980/1999).

På samme vis som doktriner kun er input til en materialiseringsprosess, er spillesystemer input i en annen materialiseringsprosess som gjerne ender i et bestemt spillemønster eller en spillestil. Det vil alltid være ulike andre faktorer som påvirker de to materialiseringsprosessene som er omtalt. Med bakgrunn i dette kan vi anta det vil forekomme translasjoner eller

oversettelser. En kan vektlegge enkelte elementer og utelate andre (Latour 1986; Westney 1987). En kan ha ulik evne til å omsette kunnskap til handling (Pfeffer og Sutton 2000)²¹.

Poenget er at en doktrine innen fotballen kan materialisere seg i et spillesystem. Videre er det mulig at et spillesystem kan materialisere seg i en spillestil. Med doktrine menes det en læresetning om hvordan et lag bør organiseres og hvordan fotball bør spilles. En doktrine kan således både være et enkelt prinsipp, en retningslinje og en forestilling eller norm om organisering og spill. Doktrinebegrepet henspiller også på at læresetningen har et utgangspunkt i en bestemt lære.

Et sentralt poeng med modellen er at translasjoner eller oversettelser kan skje både når en doktrine materialiserer seg i et spillesystem og når et spillesystem settes ut i praksis. Når en doktrine ikke går veien via et spillesystem men direkte til praksis, det vil si spillesystemet og spillemønsteret kan dette også føre til en oversettelse.

De andre faktorene

De andre faktorene i modellen over henspiller på innsikten om at doktriner, forskrifter og systemer snarere er input til en prosess enn utfallet av prosessen (March 1980/1999). Doktriner vil materialisere seg i spillesystemer under ulike betingelser. spillesystemer vil materialisere seg i spillemønstre og spillestiler under ulike betingelser. Andre faktorer vil spille inn når ett sett av doktriner materialiseres i et spillesystem.

Det jeg kaller de andre faktorene handler både om interne og eksterne faktorer. Andre faktorer vi også spille inn når et spillesystem adopteres av lag og tas i bruk. Andre faktorer vil sannsynligvis også spille inn dersom

²¹ De kaller dette ”knowing-doing-gap”.

en vil imitere et spillesystem som er i bruk. Det ligger utenfor dette notatets intensjon å rette et særskilt fokus på disse andre faktorene.

Når det gjelder andre faktorer, kan dette både påvirke utforming eller valg av spillesystem eller materialiseringen av spillesystemene. I litteraturen er det forslag til slike faktorer. Både Larsen (1996) og Goksøyr, Larsen og Peterson (1997) stiller opp en modell over hva spillestiler reflekterer og hva fotball genererer. slike generelle faktorer som spillestiler reflekterer er klasse, kultur, historie, smak, kjønn (maskulinitet), religion og politikk (konservatisme) (Larsen 1996; Goksøyr, Larsen og Peterson 1997)²².

Det overnevnte faktorer er svært generelle. Hvordan et lag spiller vil i tillegg være preget av andre faktorer. For eksempel vil sosiokulturelle faktorer påvirke bevisste faktorer som igjen påvirker strategien eller spillestilsfilosofien (Larsen 1992; Goksøyr, Larsen og Peterson 1997). Valg av taktikk gjennom spillesystem vil være påvirket av spillesystemets egenskaper og spillernes roller, kapasitet og ferdigheter (Larsen 1992; Goksøyr, Larsen og Peterson 1997). Dette er fremdeles ikke tilstrekkelig for å forklare spillestilen i en kamp. Det vil være andre faktorer som spiller inn. Eksempler er lagets handlinger og reaksjoner, motstanderens handlinger og reaksjoner samt kampforløpet.

De faktorer som nevnes over vil på en eller annen måte spille inn når et spillesystem materialiseres ved at et lag tar systemet i bruk.

²² De tingene som fotball genererer eller produserer er fasinasjon, "opium", patriotisme, nasjonalisme og hooliganisme (Larsen 1996; Goksøyr, Larsen og Peterson 1997). For egen regning kan jeg tilføre at fotballag er større grad er blitt merkevarer (og branding) og at vi neste kan snakke om Corporate Relegion-spørsmål (jf. Kunde 1997/2000).

En konkretisering av modellen

La oss konkretisere modellen ovenfor. Spillestil handler mye om hvordan et lag anvender et spillesystem på. Spillesystemet vil altså være et av mange input i en materialiseringsprosess. andre faktorer som kultur, tradisjon og spillere vil være andre input. Et spillesystem er en sammensetning og materialisering av flere doktriner. Dette innebærer at ulike læresetninger, retningslinjer har nedfelt eller materialisert seg i et spillesystem, for eksempel 4-3-3 systemet.

Med utgangspunkt i at doktriner og systemer reduseres til å være ett av flere input i materialiseringsprosesser (March 1980/1999), er det sannsynlig at et lags spillesystem og spillestil er hybrider. Rosenborg utgjør et interessant empirisk eksempel på dette. RBK-stilen fremstår i dag nærmest som en merkevare innen norsk og internasjonal fotball. Til tross for dette kan vi redusere stilen til å være en hybrid av ulike doktriner, elementer fra ulik tid og ulike steder i fotballhistorien.

Det uttalte idealet til Nils Arne Eggen og Rosenborg er Rinus Michels angrepsfotball (totalfotball)²³. Selv om idealet er i Nederland, har doktrinene og spillesystemet andre røtter. Formasjonene Rosenborg spiller med stammer fra Brasil anno 1962 (4-3-3 formasjonen) og det norske landslag under Egil Olsen (4-5-1 formasjonen). Forsvarsløsninga er britisk. Det er en fornyet variant av flat-back-four-forsvaret som George Curtis innførte i Rosenborg på slutten av 1960-tallet og på begynnelsen av 1970-tallet. Spillesystemet og spillestilen til Rosenborg har videre klare likhetstrekk med IFK Göteborg på 1980-tallet, Liverpool på 1980-tallet og Dinamo Kiev på 1980- og 1990-tallet. Rosenborgs filosofi har også andre input som ikke stammer fra fotballen. Eksempler er japansk påvirkning i

²³ Jf. Eggen (1999)

doktrinen om kontinuerlig forbedring og arbeid etter Schou-Andreassens og Wadels (1989) såkalte flytsonemodell²⁴.

RBK-stilen er ikke ”made in Trondheim”, men et resultat av en langvarig oversettelses- og translasjonsprosess med ulike input²⁵. I denne translasjonsprosessen har Rosenborgs trenere opp i gjennom årene, George Curtis, Tommy Cavanaugh, Bjørn Hansen, Trond Sollied og Nils Arne Eggen, antakelig vært sentrale translatører²⁶. Rosenborg er også et interessant eksempel på at en imiterer og tilpasser suksessfulle doktriner- og systemer. I modellen ovenfor tas det også høyde for at en forsøker å adoptere eller imitere en spillestil.

Sannsynligheten for dette er større ved suksess enn fiasko (March 1991). Som et resultat av Rosenborgs suksess og autoritet, har flere norske klubber forsøkt å adoptere stilen. Åge Hareide forsøkte etter hvert å innføre den i Molde på 1990-tallet, Trond Sollied i Bodø Glimt og Terje Skarsfjord i Tromsø. Videre forsøkte Trond Nordlie å innføre den i Odd og Vidar Davidsen i Lyn²⁷.

²⁴ Dette er en modell som blant annet handler om samhandling og relasjonelle ferdigheter. Den er importert til blant annet fotballen av Schou Andreassen og Wadel (1989) fra sosialpsykologien og Csikszentmihalyi, M (1975): *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco. Den norske varianten som er rettet mot fotballen og arbeidslivet er utlagt i boka ”*Teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*”.

²⁵ Ellers synes det å være litt japanisme ute og går i og med at Eggen (1999) snakker om kaizen som betyr kontinuerlig endring til det bedre.

²⁶ Eggen (1999:89) reduserer selv Tommy Cavanaugh sin betydning til å være et blindspor i Rosenborgs historie.

²⁷ Noen unntak bør nevnes. Gunder Bengtsson avskaffet den imiterte stilen da han overtok for Erik Brakstad i Molde. Anders Linderøth innførte et annet system og stil i Stabæk. Benny Lennartsson gikk fra den i Viking. I Brann har Teitur Thordarson opponert mot denne ved snakke om et kontinentalt inspirert 4-4-2 system.

Det er vel ingen overraskelse at RBK-systemet materialiserte seg i ulik grad og noe ulikt i de overnevnte klubbene. I enkelte av klubbene ble det til at man bare innførte 4-5-1/4-3-3 formasjonen. Det gode empiriske eksempel på lik formasjon men mer ulik materialisering er det norske landslaget under Egil Olsens ledelse og Tele Santanas Brasil fra sluttspillet i 1982²⁸. 4-5-1 formasjonen materialiserte seg i ulikt spillemønster og stil. Dette bringer oss over på en teori om hvorfor doktriner og systemer endres og materialiseres ulikt.

2.3 Translasjonsteori

I samfunnsvitenskapene skiller vi mellom to ulike forestillinger om hvordan ideer, artefakter, direktiver, modeller og ordrer spres (Latour 1986; Czarniawska og Joerges 1996; Røvik 1998). Den ene forestillingen knyttes gjerne til diffusjonsmodellen (model of diffusion) som representerer en standardfortolkning av spredning (Rogers og Shoemaker 1971; Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983/1991). I korthet handler modellen om at en ide spres med stor eksponeringskraft og i en uforanderlig form. Etter hvert vil sprednings- og eksponeringskraften minke men ideen forblir uforanderlig. Modellen blir gjerne billedliggjort i en kanonkulemetafor.

Latour (1986) foreslår en alternativ tolkning av idespredning som utfordrer diffusjonsmodellen. Han fremsetter sin oversettelsesmodell (model of Translation) som han mener i større grad er empirisk dekkende for hva som skjer når ideer spres. Essensen er at ideer omformes når – og som følge av – at de spres. Ulike aktører vil promotere, modifisere, bremse eller filtrere

²⁸ Dag Solstad og Jon Michelet (1982) kalte Brasils tidlvis 4-5-1 formasjon for den brasilianske kondoren.

ideene i de ulike ledd ideen spres igjennom (Latour 1986). Essensen i oversettelsesmodellen uttrykker Latour (1986:267) slik:

”(...) the spread in time or space of anything – claims, orders, artifacts, goods – is in the hands of people, each of these people act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it.”

Bakgrunnen for at ideer utsettes for det som nevnes over er at ideer, forskrifter, doktriner og systemer ikke er fysiske gjenstander som biler og radioapparater, men immaterielle ideer. Nettopp av denne årsaken kan de derfor bli refortolket og omformet når – og som følge av at de spres. En slik tolking, refortolking og omforming kan skje både når doktriner ”settes sammen” til et system og når dette systemet spres blant ulike aktører. Videre kan slik omforming skje når noen aktører vil ta systemet i bruk. Med andre ord handler det sistnevnte om at det vil foregå en lokal bearbeidelse av systemer. Denne tolkingen, refortolkingen, omformingene eller tilpasningen, kan vi kalle translasjon, oversettelse eller redigering.

2.4 Translasjonsformer

Vi var i forrige avsnitt inne på at en innføring av nye spillesystemer ikke foregår i et tomt rom, men i en kontekst der det allerede finnes andre ideer, erfaringsbaserte innsikter, aktiviteter og verdier (Latour 1986). Dermed får innføringen gjerne karakter av en translasjons- eller oversettelsesprosess.

I nyere organisasjonsforskning har Røvik (1998,2000) ut i fra omfattende empiri, utledet og klassifisert ulike translasjonsformer som er mulige når en organisasjon skal innføre nye konsepter. Jeg skal bruke disse translasjonsformene i en tilnærming til spillesystemer innen fotballen. De

fire formene er konkretisering, delvis imitering, kombinerings og omsmelting.

Konkretisering av doktriner og systemer

Den første hovedformen for oversettelse er *konkretisering*. Med dette menes at man innen en bransje eller i en organisasjon forsøker å tolke og tydeliggjøre et generelt konsept, slik at det blir til et lokalt virksamhetstilpasset verktøy. Dette innebærer blant annet at man må foreta valg med hensyn til hvilke aktiviteter som skal berøres på hvilken måte av den nye ideen samt å utforme nye rutiner og eventuelt justere gamle (Røvik 2000). I sammenheng med fotballdoktriner kan dette for eksempel dreie seg om en forsvarsløsning. Dersom en spiller med en trebacklinje og vil innføre en firebacklinje må en for eksempel se på hvilken rolle den tidligere sweeper skal ha i den nye formasjonen. Skal sweeperen inn i firebackrekka som stopper eller spille på midtbanen? Dersom et lag vil adoptere langpasningen som angrepsvåpen, dreier konkretisering seg mye om å finne hvem som skal slå langpasningen, hvem som er oppspillspunkt og hvem som skal komme på løp.

Delvis imitasjon av doktriner og systemer

Den andre hovedtypen en opererer med i en organisasjonsteoretisk sammenheng, er *delvis imitering*. I organisasjonsforskningen har en for eksempel funnet at populære organisasjons- og ledelseskonsepter gjerne er nokså mangefasettete, det vil si at de består av flere relativt avgrensbare elementer, slik som for eksempel ISO-9000-standarden for kvalitetssikring (Erlingsdottir 1999). Organisasjoner kan av og til slå seg til ro med å kun hente inn enkeltvis deler av et konsept. I en spillestil sammenheng kan dette være en form som gjør seg gjeldende dersom et lag ønsker å imitere et spillesystem eller en spillestil. For eksempel ble RBK-stilen forsøkt innført i en rekke norske klubber i dragsuget av Rosenborgs suksess i innland og utland. Delvis imitering handler her om at klubbene slår seg til

ro med å innføre Rosenborgs formasjon og forsvarsløsninger, men at en ikke klarer å implementere angrepsdoktrinene. Et annet eksempel på delvis imitering er britiske klubber som forsøker å adoptere en kontinental spillestil. Laget kan enten slå seg til ro med å legge mer vekt på ballbesittelse eller at laget innfører et markeringsforsvar med libero eller sweeper.

Kombinering av ulike doktriner og systemer

Den tredje hovedtypen som kan oppstå i forbindelse med imitasjon av organisasjons- og ledelsesideer, er *kombinering*. Her består omformingen i at man lokalt i en virksomhet ”skjøter sammen” elementer fra ulike konsepter slik at det blir til spesielle lokale kombinasjonsformer. Det skjer relativt ofte at to konsepter på denne måten hektes sammen, som for eksempel de mange lokale kombinasjonsformer av målstyring og medarbeidersamtaler (Røvik 2000; Pedersen 2000). Dersom vi fortsatt bruker eksempelet om forsvarsløsning er det slik at vi tradisjonelt forbinder soneforsvaret med formasjonene 4-5-1, 4-4-2 og 4-3-3. Et interessant eksempel her er at da 3-5-2 formasjonen hadde sitt høydepunkt i 1990 diskuterte en og prøvde ut denne i kombinasjon med soneforsvar i Norge (Olsen 1990c). Med andre ord tilpasset en 3-5-2 formasjonen med å hekte den på en helt annen forsvarsløsning.

Formasjoner med tre spillere i backrekka viser som regel til et markeringsforsvar med to markeringsstoppere og en sweeper (Larsen, Olsen og Semb 1994)²⁹. Det finnes imidlertid eksempler fra fotballen hvor en har forsøkt å spille sone med tre spillere bak. Blant annet har den norske klubben Start vært eksponent for en slik forsvarsløsning. Dette impliserte

²⁹ Eksempelvis formasjonene 3-5-2 og 3-4-3.

at laget varierte med tidvis å falle ned med kantspillere, slik at det ble fem spillere i det bakerste ledd³⁰.

Et annet eksempel er at enkelte svenske klubber har utforsket et såkalt kombinasjonsforsvar hvor en lar den enkelte situasjon bestemme om en skal spille sone eller markering (Larsen, Olsen og Semb 1994)³¹. Et tredje eksempel på hvor en kombinerer ulike forsvarsløsninger er Jugoslavia og Belgia i EM 1984. Begge lag spilte med mer eller mindre forsvarsfirer, ”sonemarkering” og datidens offsidefelle³². I tillegg spilte begge lag med en libero som først og fremst forbindes med markeringsforsvar. Med andre ord opererte Jugoslavia og Belgia med en hybrid forsvarsløsning.

Omsmelting av doktriner og systemer

Den fjerde hovedtypen er *omsmelting*. Det er den mest radikale form for oversettelse. Her blandes og brytes ideer som kommer utenfra med interne praksiser, og støpes om til helt nye varianter. Omforminger kan være så gjennomgripende at det kan være vanskelig å kjenne igjen de ”gamle” ideene den nye varianten er modellert etter (Westney 1987)³³. Slik sett kan translasjon, det vil si at man forsøker å imitere andre, være en viktig kilde til lokale organisatoriske innovasjoner. Mulige eksempler innen fotballen kan vi finne rundt spredningen og adopteringen av de svært populære spillesystemene pyramideformasjonen og trebackssystemet i perioden

³⁰ Jf. Larsen m.fl. (1994), Skistad i NTB 13.04.1994

³¹ Vi skal senere se at dette også er et eksempel på det vil kaller fleksibel lagstruktur.

³² Jf. Aftenposten 14.06.1984. Det vil egentlig si soneforsvar, markering av rom i stedet for mann.

³³ Westney (1987) studerte hvordan Meiji-regimet i Japan storstilte og til dels vellykkede forsøk på å adoptere en rekke vestlige lands organisasjonsmodeller i forbindelse med oppbygningen av sin egen offentlige administrasjon i perioden 1870-1910. Adopteringen hadde preg av en form for rational shopping hvor en imiterte deler som en mente fungerte bra i de vestlige forbildene og som man ville ha nytte av, mens man utelot deler man kunne unnvære. Som regel nøyde man seg med å kopiere den formelle organisasjonsstrukturen, det vil si prinsippene for formell koordinering og formell spesialisering. Delvis imitering?

1920-1960. I denne perioden vokser det frem en rekke varianter av disse som er svært ulik det spillesystemet en tar utgangspunkt i (Lodziak 1966)³⁴.

Det interessante med omsmelting, som Røvik (1998) påpeker, er at helt sammenlignbare fenomener er observert og beskrevet av sosialantropologer i studier av hva som skjer når ulike kulturuttrykk møtes og blandes. Flere antropologer har de siste årene brukt begrepene *kreolisering* (Hannerz 1992; Hylland Eriksen 1994) og *hybridisering* (Pierterse 1995) – som i innhold er nærmest analogt med omsmelting – for å fange opp innsikten om at genuint nye former kan oppstå når ulike kulturuttrykk braker sammen og blandes. Armstrong og Guilianotti (1999b) nevner fotballen som et eksempel på tidlig kulturell globalisering. Denne gjennomgangen av spillestilens framvekst kan tyde på at flere spillestiler vokste fram i møtet mellom den britiske spillestilen og lokal kultur, eksempler er den såkalte Danube-skolen (jf. Lanfranchi 1994) og Criollo-fotballen (Archetti 1998)³⁵.

2.5 Feltbegrepet

Begrepet felt er en begrepsfesting som dekker det vi innledningsvis har kalt rom, domener eller områder. Det er en analytisk konstruksjon som gir oss et alternativ til en mikro-makrotilnærming til sfærer, domener, områder eller samfunn. Vi kan dog trekke begrepet så langt som å si at det forsøker å si noe om organisasjoners omgivelser. Begrepet har blant annet utgangspunkt hos den franske sosiologen Pierre Bourdieu (1977,1990) som ser felt som et system av relasjoner mellom enkeltaktører der makt utøves og identiteter utformes gjennom komparasjon med andre. Feltet har

³⁴ Det bør presiseres at pyramideformasjonen strengt tatt ikke er et spillesystem. Det er først med trebacksystemet at systemtenkningen institusjonaliseres i fotballen (jf. Olstad 2001).

³⁵ Det finnes svært tidlige norske tilløp med å spille med 4 bak (jf. Olstad 2001)

sentrale så vel som mer perifere aktører. De sentrale aktørene får gjerne karakter av å være autoritative sentra og felles referansepunkt for de øvrige aktører knyttet til feltet. Vi ser at Pierre Bourdieu vektlegger makt og autoritetsforhold i felt i sin definisjon.

I tillegg til Pierre Bourdieu's definisjon finner vi definisjoner i litteraturen som vektlegger mer konstitusjonelle aspekter ved feltbegrepet. De amerikanske organisasjonsforskerne Paul DiMaggio og Walter W. Powell (1983:143) har en definisjon som vektlegger slike aspekter som sier noe om hva et felt innebærer, det vil si hva som konstituerer det³⁶, nemlig nærmere bestemt;

”those organizations that in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products”.

Definisjonen til Paul DiMaggio og Walter W. Powell (1983) peker på en viktig ting. Et felt er som regel ikke fysisk synlig, men handler om at ulike mekanismer gjør at aktører identifiserer og har en forståelse av tilhørighet i bestemt felt, for eksempel kulturelt, politisk eller akademisk. Et eksempel på dette er at aviser, fagblader, fotballforbundet, fotballserien, fjernsyn og enkeltaktører bidrar til en opplevelse og forståelse av at man tilhører det norske fotballfelt.

Feltbegrepet er meget relevant i denne tilnærmingen fordi den for det første gir en geografisk eller domenemessig avgresning og gyldighetsområde. For det andre er begrepet effektivt til å få fram normative føringer eller det at

³⁶ Dvs. de faktorer som konstituerer et felt, som sier noe om hva et felt innebærer.

det skjer en ulik institusjonalisering i fotballfeltene. For det tredje vektlegger Bourdieu (1977;1990) momentet om autoritetsrelasjoner.

2.6 Fotballsystemenes translatører

Det er rimelig å anta at doktriner og spillesystemer omformes når – og som følge av – at de spres (Latour 1986; Czarniawska og Joerges 1996; Røvik 1998). Ulike aktører vil promotere, modifisere, bremse eller filtrere ideene i de ulike ledd ideen spres igjennom. En translatør forstås i dette notat som en samlebetegnelse på aktører som på en eller annen måte øver sterk innflytelse på når en doktrine materialiseres i et spillesystem og når et spillesystem materialiseres i et lags spillemønster eller spillestil.

Translatørbegrepet gir oss altså et redskap til å rette fokus på aktører som er sentrale rundt framvekst, spredning og adoptering av doktriner og spillesystemer. Som vi skal komme tilbake til er den en rekke mulige kategorier. En kategori er fotballtenkere eller fotballfilosofer. En annen mulig kategori er trenere og trenerutviklere. En tredje kategori er spillerne.

Videre kan slike translatører ha ulike roller og egenskaper som eksportører, transportører, importører, entreprenører, konstruktører, imitatorer og innovatører. Vi ser at de fire første rollene henspiller på at translatører reiser ut eller fanger opp ideer utenfra. De tre sistnevnte rollene handler om hva som er resultatet av translatørenes handlinger.

3. Veien videre inn i empirien

Vi har til nå sett på en mulig tilnærming til de interne faktorer ved fotballspillet. I korthet består tilnærmingen av å betrakte læresetninger, prinsipper og retningslinjer innen fotballspillet som doktriner. Jeg har videre argumentert for at slike doktriner kan materialisere seg videre i det en i fotballen kaller spillesystemer. Slike spillesystemer kan være relativt ulike og de har utviklet seg over tid. Ofte får slike spillesystemer konkrete uttrykk i formasjoner, det vil si hvordan en i fotballen stiller opp lag.

Jeg har også argumentert for at framvekst og utvikling av spillesystemer og spillestiler i fotballen kan forstås ved hjelp av translasjons- eller oversettelsesteori fra nyere organisasjonsforskning.

Jeg har tidligere nevnt at dette notatet er et kortfattet utdrag av to lengre rapporter. Vi skal nå se på noen videre oppgaver og et par utvalgte eksempler på deres relevans.

3.1 Den historiske framveksten av ulike spillesystemer, doktriner og stiler

Fotballens utvikling kan beskrives gjennom en rekke dimensjoner. For det første kan fotballhistorien forstås som en utvikling av spillere som spesialister til det at man dyrker mer og mer allroundegenskapene. For det andre kan utviklingen forstås som en gradvis overgang fra at spillerne spilte for moro skyld til det at de blir resultatorienterte og profesjonaliserte yrkesmenn. For det tredje kan fotballutviklingen forstås som en utvikling fra at spillerne anvendte en relativt primitiv teknikk til å etter hvert å få en mye mer forfinet, sofistikert og allsidig teknikk (Bolling 1984).

Det overnevnte illustrerer at det er mange ulike dimensjoner i utviklingen. I lys av denne tilnærmingen vil det være et viktig oppgave å se hvor ulike doktriner og systemer stammer fra, hvordan de spres og hva som skjer når ulike lag adopterer dem³⁷. På sett og vis handler dette om det lange tidsperspektivet som gir oss muligheter til å få frem hvordan systemer endres og fornyes, for eksempel etter hvert som historiske perioder skifter (Scott og Christensen 1995). Et fokus på framveksten, spredningen og adopteringen av doktriner og systemer vil altså være relevant fordi slike analyser etterlyses i organisasjonssammenheng (ibid). Det å ha de organisasjonsmessige sider ved fotballen som empiri, vil kunne være et bidrag til å slipe eller generere begreper.

3.2 En dekomposisjon av systemer og stiler

Et neste steg i arbeide seg inn i dette empiriske felt er å foreta en dekomposisjon av spillsystemer og spillestiler. Det finnes en rekke mulige måter å dekomponere måten et lag spiller på. En av de tidligste måtene en gjorde dette på var å se om lagene benyttet korte eller lange pasninger (Lodziak 1966; Larsen, Olsen og Semb 1994) og dels hvilken formasjon laget satte opp (Lodziak 1966).

En første dimensjon er fast eller flytende lagstruktur. Dette handler om i hvilken grad et lag varierer i formasjon og eventuelt spillemønster. Formasjon dreier seg om hvordan lag dimensjonerer forsvar, midtbaneleddet og angrepet. Eksempel som viser ulik dimensjonering er formasjonene 2-4-4 og 4-3-3.

³⁷ I deler av organisasjonsforskningen bruker en begrepet "genese" som viser til hvordan typiske institusjonaliserte systemer og modeller blir til. Det vil si hvordan og hvorfor de oppnå stor popularitet og utbredelse (Røvik 1998:28).

En annen dimensjon er fast eller fleksibelt spillemønster og dette handler om hvorvidt et lag *organiserer* eller *improviserer* i sitt spill. Organisering kan knyttes til doktrinen om at et lag må ha et fast spillemønster. Vi finner en rekke eksempler på lag som har fulgt denne doktrinen, både Liverpool og Rosenborg. Improvisering kan knyttes til doktrinen om at lag må ha et fleksibelt spillemønster. Dette innebærer at repertoaret er desentralisert til spillerne og ikke nedfelt eller drillet som en del av spillesystemet.

En tredje dimensjon kan handle om det en i organisasjonssammenheng kaller arbeidsdeling eller jobbrotasjon (Dølvik 1985). Mer bestemt handler dette om en har faste eller fleksible roller i et lag. To trenere kan ha samme filosofi og benytte seg av samme system, men ha grunnleggende forskjellig tilnærming til det å ta ut spillere eller sette sammen et lag. Jobbrotasjon kan knyttes til *doktrinen om de beste spillerne*. Mens arbeidsdeling handler om komplementaritet og *doktrinen om de riktige spillerne*.

En fjerde dimensjon som er aktuell er hvordan et lag spiller mot en motstander i balanse, det vil si angrep mot etablert forsvar. Har laget en tendens til å være gjennombruddsorientert gjennom lage oppspill, luftduell og stor bevegelse rundt. Eller er laget orientert mot en langsom oppbygging av angrepet gjennom ballsirkulasjon og korte pasninger.

En femte analytisk dimensjon handler om hvordan et lag opptrer mot en motstander i numerisk ubalanse. Vil laget være gjennombruddsorientert gjennom kontringer, soloraid og veggspill eller vil laget ha tendens til å falle i *posession* og bygge opp angrepet langsomt.

De overnevnte dimensjoner kan fortelle oss mye om hvilken spillestil et lag har. Vi skal nå se på noen dimensjoner som forteller oss noe om både spillesystemet og således også litt om selve spillestilen. En slik sjette dimensjon er hvilken formasjon et lag nytter seg av. Dette sier noe om hvor

mange en har i backrekka, midtbanen og i angrepet. Fotballhistorisk har backrekka over tid blitt utviklet fra en spiller til enten tre, fire eller fem spillere. Avhengig av om et lag har tre, fire eller fem spillere, forteller oss også noen om hvordan et lag spiller.

Forsvarsspillet til et lag bør også ha en dimensjon som omhandler hvordan spillere opptrer i forhold til motstander og rom på banen. Den sjuende dimensjon handler om et lag er markeringsorientert eller soneorientert. Vektlegger lag at spillerne skal ha ansvar for en motspiller eller bestemte soner på banen.

Forsvarsspillet kan også beskrives hvorvidt backrekka er flat eller om en har en fri mann foran eller bak backrekka. Soneorienterte lag spiller med en tilnærmet flat firer bak, mens markeringsorienterte lag gjerne benytter seg av en fri mann uten spesielle markeringsoppgaver³⁸.

I tillegg kan vi dekomponere spillesystemer og stiler med henblikk på hvilke angrepsdoktriner eller prinsipper som lag vektlegger, hvordan en stiller opp midtbanen med henblikk på antall og lagdelsformasjon. For eksempel kan firemannsmidtbanen stilles opp på en rekke ulike måter. Dette betyr at et 4-4-2-system kan spilles på en rekke ulike måter.

Dekomponering av spillesystemer og spillestiler er faktisk både empirisk og teoretisk relevant. Når vi dekomponerer, lager vi et analytisk verktøy for å se hvordan translatørene komponerer spillesystemer og spillestiler. I Norge har det faktisk ikke vært noen tradisjon å dekomponere, sortere, klassifisere og kategorisere spillesystemer og spillestiler (Larsen, Olsen og Semb 1994). Vi må faktisk helt tilbake til 1930-årene for å finne en slik

³⁸ Slike frie menn kalles gjerne libero eller sweeper.

tilnærming. På denne tiden ble spillestilene gjerne klassifisert ut i fra om lag hadde et kortpasningsspill eller langpasningsspill (ibid).

3.3 Mellom imitasjon og innovasjon

Jeg var innledningsvis inne på at spørsmål tilknyttet spenningsfeltet imitasjon og innovasjon aktualiserer denne tilnærmingen både teoretisk og empirisk. Imitering dreier seg i korthet om etterligning eller kopiering³⁹. Innovasjon er muligens et mer komplisert begrep. Innovasjon i formelle organisasjoner kan defineres som en prosess eller et produkt (Kimberly 1981). Innovasjon kan oppfattes som beslutningsatferd i endringsprosesser (Carol 1967; Evan og Black 1967), men også som et ”nytt” program, produkt eller administrativ teknologi som skapes eller implementeres i slike prosesser (Hage og Aiken 1967; Zaltman et al 1973; Christensen 1989)⁴⁰.

Forklaringer på innovasjon knyttes ofte til omgivelsene, som resultat av tilpasnings- eller diffusjonsprosesser (Kimberly 1981). en organisasjon kan lære av og tilpasse endringer som er gjort i andre organisasjoner eller mer

³⁹ Det kan selvsagt diskuteres om dette er mulig. Mangelfull informasjon samt det at man aldri kan gjenskape hundre prosent betingelsene der ”originalversjonen” har virket, gjør at forsøk på imitering muligens aldri blir kopiering (Tardè 1903; Alchian 1950; Sevòn 1996).

⁴⁰ Forstått som en prosess kan innovasjon vise variasjon alt etter om fokus er på initiativfase eller på implementering av endring (Duncan 1976). I noen deler av innovasjonslitteraturen er innovasjon studert på individnivå, mens andre deler omhandler organisasjonsnivå, hvor kompleksiteten i innovasjonsprosessen antas å være større (Kimberly 1981). Et av de mer kjente bidrag på innovasjonsområdet, Rosabeth Moss Kanter (1983) *The Change Masters* har en svært bred definisjon av innovasjon som en prosess: ”Innovasjon refererer til den prosess som fører nye, problemløsende ideer ut i livet. Ideer vedrørende reorganisering, kostnadsreduksjon, introduksjon av nye budsjetteringssystemer, forbedring av kommunikasjon eller forbedring av produktmontering i arbeidsgrupper er også innovasjon”. Se Fivelsdal og Bakka (1998:290) for resten av denne brede definisjonen.

passivt imitere andre organisasjoners løsninger⁴¹. Men innovasjon kan også primært være generert i organisasjonsinterne prosesser som et resultat av trekk ved aktørene⁴² eller den formelle organisasjonsstrukturen⁴³.

I organisatoriske endringsprosesser trenger altså ikke en organisasjon være interessert i å foreta en ren imitasjon, men muligens også tilføre egne ingredienser – imitasjon blandes med innovasjon (Malinowski 1927; Latour 1986; Westney 1987; Sahlin-Andersson 1996; Sevon 1996). I fotballen finner vi slike eksempler på at lag som har til hensikt å imitere ender opp med en innovasjon og vice versa. Vi finner også eksempler på lag som har til hensikt å eksperimentere seg frem til noe nytt, klarer det og vice versa. Et godt eksempel på slik eksperimentering er Brasil på 1950-tallet og 1960-tallet. Brasil ønsket aldri å følge det WM-system som Herbert Chapman foreskrev slavisk, de tilpasset alltid systemet til sin spillemåte og sine stjernespillere (Lodziak 1966).

På 1920-tallet spilte flertallet av fotballagene i verden etter en pyramideformasjon som britene hadde utviklet. Dette var datiden institusjonaliserte måte å organisere et lag på, det skulle være en harmonisk pyramide hvor målmannen var en omvent spydspiss. Formasjonen var 2-3-5. Da trebacksystemet kom gikk det aller fleste lag over til dette. Et av de få lag som tviholdt på pyramideformasjonen var Uruguay.

I fotballen kan både mindre justeringer og større formasjonsmessige endringer være innovasjoner. For eksempel justerte Uruguay på 1930-tallet

⁴¹ Forløpet av slike prosesser kan være avhengig av trekk ved interorganisasjonsnettverk (Christensen 1989).

⁴² For eksempel beslutningstakere (Becker 1970; Kaplan 1967; Rogers og Shoemaker 1971; Christensen 1989).

⁴³ Jf. Burns og Stalker 1961; Rosner 1968; Corwin 1972; Christensen 1989. Det bør også tilføyes at i enkelte studier ses disse to sett (aktør og struktur) av forklaringsfaktorer kombinert (jf. Baldrige og Burnham 1975; Christensen 1989).

sin pyramideformasjon da så å si alle andre lag begynte å gå over til det mye mer moderne og legitime trebacks-systemet (Lodziak 1966). Uruguays justeringer ble over tid en helt ny måte å tenke forsvar på. Dette forsvarssystemet ble på 1960-tallet innovativt og dominerende under andre etiketter som lås, den levende mur, sikringsforsvaret og catenaccio.

Brasils innføring av en firebackrekke i VM-sluttspillet i 1958 var et resultat av omfattende utforsknings og eksperimentering. Denne firebackrekka var ikke bare en forsterkning av forsvaret. Denne endringen forandret på mange måter hvordan en tenke fotball på. Endringen førte på sett og vis til et kritisk valgpunkt. En rekke ulike konfliktlinjer innen fotballen kan føres tilbake til denne endringen.

Spørsmålene om institusjonaliserte spillesystemer berører spørsmålet om globaliserte spillesystemer. I hvert fall dersom vi tar utgangspunkt i at fotballen er et eksempel på tidlig kulturell globalisering.

3.4 Fotballen – Eksempel på tidlig kulturell globalisering

Det er blitt hevdet av forskerne Armstrong og Guilianotti (1999b) at fotballen er et tidlig eksempel på kulturell globalisering. Med utgangspunkt i dette kan dette empiriske felt være interessant i flere henseender. For det første vil oppkomst, spredning og utvikling av doktriner og systemer inkludere et møte mellom det globale og det lokale. Et første eksempel på dette er den såkalte pyramideformasjonen som så å si alle lag verden over spiller etter fram til 1930-tallet (Lodziak 1966; Olstad 2001). Dette var en harmonisk 2-3-5 formasjon hvor keeperen var den bakre spiss.

Et annet eksempel på et globalt system som så å si alle lag verden over må forholde seg til er det såkalte trebacks-systemet (3-2-2-3 formasjonen) (Lodziak 1966; Olstad 2001). Gitt dette, så vil det derfor være analoge

prosesser på andre samfunnsmessige felter. Dette gjør nyere begreper omkring slike møter mellom det globale og det lokale relevant i fotballsammenheng.

Utviklingen av ulike spillesystemer og spillestiler, inkludert oppkomst, spredning og adoptering av ulike fotballideer- og doktriner ser ut til å være møter mellom det globale og det lokale (Goksøyr, Larsen og Peterson 1997). Pyramideformasjonen og trebacksystemet var systemer utviklet av britene men som så å si alle lag i verden måtte forholde seg til. Således er dette analogt med andre prosesser som utspilles og de varianter som oppstår i møtet mellom det globale og det lokale. I samfunnsforskning eller brukes det et nytt begrepsverktøy for å beskrive de nye variantene, eksempler er *glokalisering* (Robertson 1995), *kreolisering* (Hannerz 1992,1996), og *hybridisering* (Pieterse 1995; Botti 1998).

Alle disse nye begreper bygger på en felles innsikt i at møtet mellom det globale og det lokale som oftest verken beskrives som overkjøring og fortrenkning av det lokale i for eksempel betydningen av *McDonaldisering* og *CocaColonisering* (Ritzer 1993; Pieterse 1995). Disse innsikter avviser også at det lokale vil avvise det globale. Disse bidrag hevder heller at en mer korrekt empirisk beskrivelse av disse møtene er at de skaper nye og spennende blandingsformer. I organisasjonsforskningen ses da analyser av slike former som en svært relevant utfordring, det bør sannsynligvis også være en relevant utfordring for forskning på fotballideer- og doktriner som gjerne materialiserer seg i spillesystemer eller spillestiler.

Forholdet mellom det globale og det lokale er relevant beveggrunn for å se nærmere på dette feltet. I tillegg kan en si at både organisasjonsforskere og statsvitere burde ha interesse av hvordan fotballideer vokser fram, spres og implementeres verden over. Det empiriske underlaget i studier av ideers

oppkomst, spredning og implementering har i all hovedsak vært rettet på formelle organisasjoner i offentlig eller privat sektor.

Fotballen er både et mulig eksempel på tidlig kulturell globalisering samt at makt og autoritet er flyktig og ikke knyttet til et bestemt område etter sted. Fotballen antas derfor å være et relevant empirisk felt i forhold til diagnoser og problemstillinger som stilles på andre samfunnsområder (f.eks. Castells 1996, 1997, 1998; Martin og Schumann 1996; Hannerz 1992; Pieterse 1995; Robertson 1995)⁴⁴.

Goksøyr, Larsen og Peterson (1997:14) skriver følgende om VM-sluttspillet i 1994: *"In 1994 it could be argued that this footballing dichotomy of styles no longer exists. Methods such as these discussed in this paper show that all team now play in a relatively similar fashion"*.

Det en sikter til overfor er at spillestilene virker svært like i 1994 og Brasil er det konkrete uttrykk på at nasjonale særtrekk lang på vei er blitt borte. Blant annet reiser den gamle storspilleren på Brasil, Socrates, noen år senere debatten om brasiliansk fotball er blitt altfor *europeisert*.

Tidlig på 1900-tallet bidrar britene til at de fleste lag i verden direkte eller indirekte eksponeres for pyramideformasjonen. Britene er også senere sentrale i spredningen av WM-systemet. Den tekniske- og besittelsesorienterte fotballen fra Danube-skolen blir spredd av trenere i Mellom- og Sør-Europa. Dette er et konkret uttrykk for tidlig kulturell globalisering.

⁴⁴ Se litteraturlista for andre referanser. Det bør kanskje nevnes at blant disse bidragene er det Manuell Castells som stiller den mest omfattende diagnose omkring globalisering, nettverks- og informasjonsalderen. Dette blir gjort over tre bind hvor Castells (1996,1997,1998) ser på tema som endring i makt- og autoritet, organiseringsmåter, tilhørighet, stedsbundethet, motstand- og motreaksjoner for å nevne noe.

3.5 Translatørenes betydning innen fotballen

Et steg videre inn i empirien er å sette fokus på aktørene i betydningen av translatører. Med translatør menes det her en samlebetegnelse for en aktør som påvirker materialiseringen av doktriner og spillesystemer. Det er nærliggende å tenke seg tre grupper av translatører: Den ene gruppen er fotballfilosofer eller fotballtenkere. Mulige eksempler er Karl-Heinz Heddergott, Herbert Chapman, Robert Houghton, Allen Wade, Charles Hughes, Charles Reep og Egil Olsen. Den andre gruppen av translatører er trenere. Eksempler er Nils-Arne Eggen, Rinus Michels, Sepp Herberger og Helmut Schön. Den tredje gruppen er spillere. Eksempler er Karl-Heinz Schnellinger, Maradona, Franz Beckenbauer og Franco Baresi. Et viktig poeng er at disse aktørene kan opptre i flere kategorier.

Translatørene i fotballen kan ha ulike roller. De kan være entreprenører, eksportører, konstruktører og importører. Disse rollene henspiller på at de nærmest i 100 år har vært fri flyt av trenere og spillere mellom land og verdensdeler. Allerede på 1920- og 1930-tallet eksporteres det trenere fra den såkalte Danube-skolen i Wien til land omkring (Lanfranchi 1994)⁴⁵. Senere krysser britiske, italienske og ungarske trenere atlanteren. For eksempel er det den ungarske trener Kúschér som introduserer trebacks-systemet i Brasil (Leite Lopes 1999). I dag har vi en rekke trenere med erfaring fra de fleste verdensdeler i Tomislav Ivic, Vujadin Boskov, Ivica Osim, Miodrag Milutinovic, Miljan Miljanic, Branco Zebec, "Tshik" Cajsikovski, Velibor Milutinovic og Miroslav Blazevic. I Europa har nederlandske trenere som Rinus Michels, Johann Cruyff, Louis Van Gaal, Leo Beenhakker, Guus Hiddink og Dick Advocaat vært sentrale.

⁴⁵ Til den såkalte Danube-skolen regnes både deler av Ungarn, Tsjekkia og Østerrike, men den hadde sitt sentrum i Wien (Lanfranchi 1994). På 20- og 30-tallet stod den litt i opposisjon til den britiske spillestilen, mer bestemt Chapmans WM-system, ved at den var mer teknisk og besittelsesorientert.

Translatørene kan videre ha roller som imitatorer, innovatorer og konstruktører. Dette handler om resultatet av deres handlinger. Dette handler dels også om hvordan de opptrer med henblikk på søking og eksponering. Dette handler videre om de har en rasjonell-instrumentell tilnærming eller om de tilpasser seg og er konforme med normative føringer. Videre kan dette dreie seg om en arbeider erfarings- og forskningsbasert eller mytebasert⁴⁶.

3.6 Fotballfeltene

Jeg har i denne skissa argumentert for å vi kan forstå ulike geografiske områder i verden som ulike fotballfelt. Det er videre argumentert for at det vil være ulike normative føringer i ulike fotballfelt. Det er fire momenter ved fotballfeltene som er verd videre undersøkelser; orientering, de normative føringene og institusjonaliseringsprosesser, autoritetsrelasjoner og aktører, og eventuell heterogenitet mellom ulike fotballfelt.

Hvorfor tenker og snakker dansker og nordmenn ulikt omkring fotball? Dette spørsmål handler om at Danmark og Norge må betraktes som ulike fotballfelt. Det handler også om at en orienterer seg svært ulikt omkring løsninger og referanseramme omkring fotball. Et helt konkret eksempel på dette er den sterke stillingen Allen Wades (1967) *spilleprinsippmodell* har i Norge og Sverige i motsetning til Danmark og Tyskland (Goksøyr, Larsen og Peterson 1997). I Norge og dels Sverige har denne modellen gjennomsyret fotballterminologien, treningsmetoder og spillestiler. I Danmark derimot har den vært fraværende, her har en orientert seg mer mot Tyskland og resten av kontinentet⁴⁷.

⁴⁶ Med mytebasert menes at en følger normer og verdier omkring organisering.

⁴⁷ Goksøyr m.fl. (1997) skriver at denne modellen gjennomsyret fotballterminologien i Norge og dels Sverige og således fikk den stor innflytelse på treningsmetoder og spillestiler. Et interessant poeng er at også tidsskrifter som *Fotball* og *Svensk Fotboll* bidro til å oversette

Hvorfor er det uforbilledlig å markere i Norge, men forbilledlig i Tyskland? Dette spørsmålet handler om normative føringer eller det som gjerne omtales som institusjonaliseringsprosesser (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983/1991; Røvik 1992, 1998)⁴⁸. Dette handler også om at det omgivelser danner seg institusjoner som legger føringer på hva som er tilbørlig og gode måter å lede, organisere og spille på.

Institusjonaliserte felt kjennetegnes av at de er gjennomsyret av oppfatninger, normer, verdier og forestillinger (DiMaggio og Powell 1983). Antakelsen om dette genererer en rekke interessante undersøkelsesområder. Et eksempel er de føringer som ligger på tysk fotball versus britisk fotball. I Tyskland verdsettes doktriner som markering, libero, ballsirkulasjon, veggspill, lukespill og soloraid. Disse dydene eller doktrinene har over tid vært fraværende både i Norge og England hvor en heller verdsetter soneforsvaret, press på ballfører, luftstyrke, langpasning og dueller og kamp. Med utgangspunkt i feltbegrepet kan det ennå gjøres en del sorteringsarbeid i forhold slike normative føringer internt i feltene. I korthet har ulike felt ulike standarder for hva som er god fotball.

Ulike normer og standarder om god fotball kommer gjerne til uttrykk også i hvordan en omtaler ulike doktriner eller prinsipper. Et interessant språklig eksempel er at ballsirkulasjon omtales som *omstendelig* i Norge, *lek og taktikk* i Tyskland, *la bella figura* i Italia og i Uruguay sier man *Esconder la Pelota!*. I Uruguay handler det om å gjemme ballen eller holde den i

deler av Wades (1967) *The F.A Guide to Training and Coaching* til de nordiske språk og forhold (Goksøyr m.fl. 1997).

Videre kan det sies at fotballforbundet også bidro til en slag sosial autorisering av spilleprinsippmodellen.

⁴⁸ Resonnementet i organisasjonsforskningen er at det i organisasjoner omgivelser finnes normer og verdier som forteller hvordan organisasjoner bør ledes og organiseres (Meyer og Rowan 1977; DiMaggio og Powell 1983/1991).

laget, i Tyskland er det metodisk og kalkulert, i Italia handler det om det estetiske og i Norge om det ineffektive.

Hva skjer deres man forsøker å innføre noe som er inkompatibelt med et fotballfelts standarder om god og tilbørlig fotball? I fotballhistorien finnes en rekke empiriske eksempler på at noen forsøker å innføre noe som er inkompatibelt med det som er vanlig praksis eller de normative oppfatninger. Englands trener Bobby Robson eksperimenterte med kontinentale doktriner og systemer i VM-sluttspillet i 1990. Dette brøt dels med britiske oppfatninger om fotball og det vokste frem en konfliktlinje i britisk fotball utover på 1990-tallet. Blant annet måtte Robsons etterfølgere Graham Taylor, Terry Venables, Glen Hoddle og Kevin Keegan forholde seg til konfliktdimensjonen britisk eller kontinental spillestil⁴⁹.

På 1970-tallet utfordrer Robert Houghton og Roy Hodgson svenske standarder om god og tilbørlig fotball i og med at de bringer med seg en rendyrket britisk spillestil til Sverige. Dette sender det svenske fotballfeltet inn i en opphetet fotballdebatt hvor partene er relativt uforsonlige (Peterson 1993; Andersson og Radmann 1999). I Norge får man en avlegger av denne debatten på 1980-tallet da Vålerenga spiller en

⁴⁹ Dette aktualiserer nærmest Stein Rokkans teori om kritiske valgpunkter, kryssende og sammenfallende konfliktlinjer. Fritt resonnert ut i fra disse teori kan en si at trenere er ille ute dersom en både utfordrer de normative føringer og samtidig ikke skaffer resultatene (da de vil havne i sammenfallende konfliktlinjer). Betydningen av kryssende konfliktlinjer derimot, har vært et sentralt tema i studiet av partisystemer for borgfred mellom samfunnsgrupper. En bred, systematisk og sammenlignende studie av konflikt og partisystem er Lipset og Rokkans (1967) *Party systems and Voter Alignments*. Et hovedpoeng her var at partisystemet avspeiler den historiske fremveksten av konfliktlinjene i et samfunn. Lipset og Rokkans (1967) perspektiv er at slike konfliktlinjer legger seg over hverandre etter hvert som samfunnet forandrer seg, at de virker sammen og kompliserer hverandre med varierende tyngdepunkt, og at et sammensatt partisystem avspeiler disse samvirkende konfliktlinjene.

variant av den britiske fotballen. I Norge går debatten eller konfliktlinjen mellom såkalt systemfotball og gladfotball (Olsen 1985)⁵⁰.

Ved bruk av feltbegrepet, fanger vi også inn problemstillinger knyttet til det vi kan kalle autoritetsrelasjoner (Bourdieu 1977, 1990). Dette handler om at noen eller noe vil ha mer makt og autoritet innenfor et fotballfelt. Det innebærer også at det vil finnes et slags autoritetssentrum i feltet. Det kan tenkes at både fotballforbund og suksessfulle klubber innehar en autoritativ posisjon i feltet. Det kan også tenkes at det er enkeltpersoner som har slik autoritet. Et mulig eksempel på dette er Bobby Robsons som kunne tillate seg å eksperimentere i en kontinental retning uten å bli temmet av de normative føringene og aktører i feltet. Det kan hende at Robson var forsynt med så mye autoritet og legitimitet at hans eksperimentering var en slags *sosial autorisering* av den kontinentale måten å spille fotball på⁵¹.

Autoritetsrelasjoner i et felt kan videre tenkes å være knyttet til suksess heller enn fiasko. Suksess øker sannsynligheten for spredning og imitasjon (Levitt og March 1988; March 1991; Sahlin-Andersson 1996)⁵². Et empiriske eksempel er at imitasjonen av Egil Olsens computerstil⁵³ var størst under landslagets fremgang og kritikken størst i etterkant av sluttspillene i 1994 og 1998⁵⁴.

⁵⁰ Med utgangspunkt i dette kan det tenkes at det vil være konfliktlinjer internt og mellom ulike felt som kan føres tilbake til kritiske valgpunkter (jf. Lipset og Rokkan 1967).

⁵¹ Andre eksempler på personer som har hatt autoritet i ulike fotballfelt er Franz Beckenbauer, Rinus Michels, Nils Arne Eggen og Johann Cruyff.

⁵² Kerstin Sahlin-Andersson (1996) studerte blant annet hvordan man i Stockholm forsøkte å etterlikne industrisuksessen i Silicon Valley.

⁵³ Bl.a. "fordi den var basert på systematiske observasjoner og statistisk materiale fra internasjonale kampe." (Bangsbo og Peitersen 1997: 53).

⁵⁴ Det samme kan sies om Nils Johan Semb og hans landslags deltakelse i 2000.

Det fjerde moment som kan være av interesse, følger av de tre første. Gitt at det i ulike fotballfelt utvikles normative føringer på fotballen og gitt at enkelte aktører er mer sentrale og autoritative enn andre, vil fotballfelt sannsynligvis utvikle seg ulikt med henblikk på normer, verdier, oppfatninger og relasjoner. Det vil derfor være av interesse å undersøke mer omkring forskjeller felt i mellom. Hvorfor har ikke Brasil tradisjon med frimerke? Hvorfor er presisjon, fart og kraft så sentrale begreper i tysk fotball? Hvorfor er kontinentale lag besittelsesorienterte og britiske lag gjennombruddsorienterte? Hvorfor skjer innovasjoner utenfor det dominerende fotballfelt? Både Ungarn og Brasil moderniserte spillet på 1950-tallet og 1960-tallet og dette skjedde langt fra det britisk-europeiske fotballfelt⁵⁵. Modernisering og utvikling skjer også gjerne i møter mellom aktører fra ulike felt, heller enn internt i et enkelt felt. Mesterskap kan være en sentral arena, omreisende trenere kan være sentrale aktører.

3.7 Doktriner materialiserer seg i spillesystemer

Jeg har i notatet argumentert for at doktriner kan materialisere seg i spillesystemer eller påvirke en spillestil direkte. Et interessant eksempel her er det spillesystem som Vest-Tyskland hadde stor suksess med på 1970-tallet⁵⁶. Designet eller formasjonen i det vesttyske spillesystemet var brasiliansk i og med at Brasil introduserte 4-3-3-systemet i VM-sluttspillet i 1962. Det interessante var at det vesttyske 4-3-3 system var sammensatt av helt andre doktriner og retningslinjer enn det brasilianske. I motsetning til brasilianerne hadde ikke tyskerne et tilnærmet falt firer bak og de spilte i langt større grad markeringsorientert. Den tyske varianten skilte seg også

⁵⁵ Begge disse lag eksperimenterte og spilte med ulike formasjoner. De var dessuten de første som innførte firebackrekka.

⁵⁶ Bronsje i VM-sluttspillet 1970, gull i EM-sluttspillet 1972, gull i VM-sluttspillet 1974, sølv i EM-sluttspillet i 1976 og gull i EM-sluttspillet 1980. I tillegg hadde Bayern München stor suksess med systemet i bundesligaen samt at de vant Europa-cupen tre år på rad.

klart fra Brasil ved at en hadde en fri mann uten bak backrekka. Tyskerne skilte seg også klart fra Brasil ved at en angrep på en annen måte og hadde en annen spillestil.

I et brasiliansk design hadde tyskerne altså et 4-3-3 liberosystem, det vil mer presist si formasjonen 1-3-3-3 (Heddergott 1976; Beckenbauer 1977). Vi snakker altså her om en translasjon eller oversettelse men vi kan ikke si om det var Brasils design som er utgangspunktet. Det vil derfor være av interesse å se nærmere på hva som er utgangspunktet, hva som eventuelt kombineres, hvilke aktører som er sentrale og hva som preger selve translasjons- og tilpasningsprosessen.

Sammensetning og adoptering av spillesystemer dreier seg om dimensjonen organisering versus improvisering. Dersom spillesystemet en har til hensikt å bruke inneholder mange doktriner og retningslinjer er dette et uttrykk for at en legger vekt på organisering.

Dersom systemet består av få doktriner eller at man nedtoner dem i spillet, legger en vekt på improvisering. Det er flere som hevder at Norsk fotballs fremgang på 1990-tallet har bakgrunn i at en har mestret organiseringsvariablene bedre enn konkurrentene (Larsen, Olsen og Semb 1994; Davidsen 2002). Samtidig stiller enkelte spørsmålstegn om denne kvaliteten har vært en sovepute i spillerutviklingen. Når konkurrentene blir like gode å mestre organiseringsvariablene, blir improviseringsvariabler som spillerne individuelle ferdigheter desto viktigere. Eksemplene over tilser altså at vi bør se nærmere på slike problemstillinger⁵⁷.

⁵⁷ Vidar Davidsen reiser i Dagbladet 4.februar en debatt om norsk fotball er i ferd med å bli akterutseilt igjen. Han argumenterer langt på vei for at norsk fotball er innhentet av konkurrentene på organiserings- og taktikkvariabelen. Dette mener han er en stor utfordring siden norsk fotball fokus har vært på organisering og lite på utvikling av individuelle ferdigheter.

3.8 Materialiseringen av spillesystemer

Doktriner kan materialisere seg i spillesystemer og videre som en del av spillesystemer i en bestemt spillestil eller et bestemt spillemønster. Et spillesystem er en materialisering og sammensetning av prinsipper, retningslinjer, formasjoner. Et spillesystem inneholder blant annet retningslinjer for forsvarsspill og angrepspill samt en formasjon. Et eksempel på retningslinjer eller doktriner for forsvarsspill er at en skal markere og samtidig ha en fri mann i en libero. Et eksempel på at en kan spille med utgangspunkt i samme formasjon men at den materialiserer seg i ulik spillestil, er forskjellen mellom Tele Santanas Brasil fra 1982 og det norske landslaget under Egil Olsen på 1990-tallet. Begge lag spille i hvert fall tidvis med en 5-4-1 formasjon og en flat firer bak, men resten av spillet var svært ulikt. For eksempel har Brasil en langsom oppbygning av angrepet, mens Norge nytter den raske gjennom langpasningen⁵⁸.

Empiriske eksempler på at spillesystemer materialiserer seg ulikt er alle variantene som oppsto etter at trebacks-systemet ble det mest populære og legitime spillesystemet i internasjonal fotball. Langt på vei det fleste lag adopterte systemet, men det materialiserte seg i ulikt spillemønster og ulik spillestil (Lodziak 1966; Bolling 1984). I flere land utviklet det seg genuine varianter av hovedsystemet (WM-systemet), for eksempel Brasil og Ungarn som videreutviklet eller justerte systemet. Med andre ord ble det populære og datidens moderne WM-system spilt ulikt i England, Vest-Tyskland, Ungarn, Norge, Sverige og Brasil. Ulik materialisering kan være bevisst (Latour 1986; Westney 1987), resultat av kunnskap-handlingsgap (Pfeffer og Sutton 2000), eller et samspill av en rekke andre faktorer.

⁵⁸ 4-5-1 formasjonen nyttes også av Josè Torres' Portugal i sluttspillet i 1986. Et annet lag som nytter formasjonen i sluttspillet i 1986 er Marokko. Interessant nok trenes laget av brasilianeren Josè Faria.

4. Avslutning

Dette notatet er et utkast til et rammeverk for å tilnærme seg fotballen som et empirisk forskningsfelt. Jeg har i dette notatet argumentert for følgende sentrale momenter. For det første at en slik tilnærming kan forankres i nyere organisasjonsteori. Doktriner og systemer kan reduseres til snarere å være input til bestemte prosesser heller enn å være utfallet av prosessen (March 1980/1999). Med utgangspunkt i dette kan både sammensetning av spillesystemer og adoptering av spillesystemer ses som translasjons- og tilpasningsprosesser (Latour 1986; Czarniawska og Joerges 1996; Røvik 1998).

Med utgangspunkt i dette har jeg argumentert for at vi kan adoptere tenkning fra nyere organisasjonsteori, mer bestemt translasjonsteori, forslag til å klassifisere translasjonsformer, et begrep om translatører på framvekst, spredning og adoptering av doktriner innen fotballen.

Jeg har også i notatet pekt ut noe videre arbeidsområder vis a vis fotballen som et empirisk felt. Et første område er å se på den historiske fremveksten av ulike spillesystemer og spillestiler i lys av denne organisasjonsteoretiske tilnærming. Det tredje område følger av de to første områdene. En historisk oversikt og dekomposisjon av spillesystemer gir en mulighet til å avdekke varianter på en skala mellom ren imitasjon og innovasjon.

Et fjerde område som er av videre interesse, er å se spillesystemene og spillestilen dimensjonen som handler om det lokale og det globale. Fotballen er et eksempel på tidlig kulturell globalisering og er således et interessant empirisk felt. Eksempler og tendenser i fotballen kan kaste lys over fenomener i andre empiriske felt og vice versa.

Jeg har tidligere vært inne på romernes eksport av organisasjonsmodeller og Meiji-regimet storstilte import. Teorier omkring spredning og adoptering, imitasjon og innovasjon, er ofte aktørløse⁵⁹. Det vil være et interessant videre arbeid å se de ulike sider ved det jeg har kalt translatør. Et fokus på translatøren i fotballen er å gi kjøtt og blod til mulige sentrale aktører i de prosesser som er omtalt i notatet.

Det er i notatet også argumentert for at vi bør arbeide videre i empirien med utgangspunkt i feltbegrepet. Som vi har vært inne på har dette begrepet et potensiale i denne sammenhengen med henblikk på å sortere og kategorisere normer, verdier, oppfatninger, dyder, føringer, tendenser og trender.

Endelig har hovedfokuset i dette notatet vært på fenomener som doktriner, prinsipper, retningslinjer, forskrifter, formasjoner, systemer, handlingsmønstre og stiler. Et spillesystem er en materialisering og sammensetning av de nevnte fenomenene. Det er derfor relevant å se nærmere på slike sammensetninger og prosessene forut for dette. Som et eksempel kan det nevnes at de brasilianske design har blitt tilpasset og materialisert seg i ulike spillesystemer. Spillesystemer kan videre materialisere seg ulikt i ulike spillestiler eller tilpasses ulike stiler. Med utgangspunkt i dette ligger det en rekke interessante empiriske eksempler som kan kaste nytt lys over lignende prosesser i andre empiriske felt.

⁵⁹ Mye tidligere enn de nevnte eksemplene bredte ideen om å ta jorda i bruk. Et grunnleggende spørsmål i forskningen er om ikke denne ideen bredte seg aktørløst.

Litteraturliste

Ahrne, G. (1998).: ”Innledning” i Ahrne, G (red.): *Stater som organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag

Alchian, A (1950): ”Uncertainty, Evolution, and Economic Theory” i *Journal of Political Economy*, 58, 211-221

Allison, G.T (1969).: ”Conceptual models and The Cuban Missile Crisis” i *American Political Science Review*

Alvarez, J.L (1998).: ”The Sociological Tradition and the Spread and Institutionalization of knowledge for Action” i Alvarez, J.L (red.): *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. London: MacMillan

Andersson, T. og Aa Radmann (1999): ”Everything in Moderation” i Armstrong, G og R.Guilianotti (Eds): *Fotball Cultures and Identities*. London: Macmillan Press

Antonio, R.J (1979).: ”The Contradiction of domination and production in Bureaucracy: The contribution of organizational efficiency to the decline of the Roman Empire”. i *American sociological Review* 1979, vol.44 (December):895-912

Armstrong og Guilianotti (1999b): ”Introduction: Football in the Making” i Armstrong, G. og R. Guilianotti (Eds.): *Football culture and Identities*. London: Macmillan Press

Archetti, E.P (1998): "Opprinnelse og tradisjoner: forestillinger om fotball" i *Vinnerglede gjennom 50 år*. Hamar: Norsk tipping

Armstrong og Guilianotti (1999) (Eds.): *Football culture and Identities*. London: Macmillan Press

Baldrige, J.V og R.A Burnham (1975): "Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts" i *Administrative Science Quarterly* 20:165-76

Bangsbo, J og B.Peitersen (1997): *Det gode hold. Fotboldspillets taktikk 2*. København N: Danmarks Højskole for legemsøvelser/ Forlaget Hovedland

Barley, S.R og G.Kunda (1992).: "Design and Devotion: Surges of Rational and normativ Ideologies of Control in Managerial Discourse" i *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399

Beckenbauer, F. (1977).: *Fotballskole –Teknikk.Taktikk og trening*. Oslo: Norsk Kunstforlag A/S

Becker, M.H. (1970): "Sosiometric location and innovativeness: reformulation and extension of the diffusion modell." i *American SociologicalReview* 35:267-282

Bolling, B. (1984): "Fotboll Förr och nu. En studie av fotbollens spelstilar genom tiderna". *Rapport i ämnet idrott 1/1984*. Stockholm: Gymnastikk- och Idrottshögskolan i Stockholm

Botti, H.F (1998): "Going local: The Hybridization Process as situated Learning" i J.L Alvarez (red.): *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*, s.250-277). London: Macmillan

Bourdieu, P. (1977): *Outline of a Theory of Practice*. Camebridge, Camebridge University Press

Bourdieu, P (1989): "Program for a Sociology of Sports" I *Sociology of Sport Journal* 5 (2) 153-61

Bourdieu, P. (1990): *The Logic of Practice*. Stanford, Stanford University Press

Brunsson, N. (1990).: "Reformer som rutin" i Brunsson, N. og J.P. Olsen (red.): *Makten att reformera*.

Brunsson, N. og K. Sahlin-Andersson (1998).: "Att skapa organisationer" i Arhre, G (red.): *Stater som organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag

Burns, T. og G.M Stalker (1961).: *The Management of innovation*. London: Tavistock

Carrol, J. (1967): "A note on departemental autonomy and innovation in medical Schools" i *Journal of Business* 40:531-34

Castells, M (1996): *The Rise of the Network Society. the Information Age: Economy, Society and Culture, Vol.I*. Oxford: Blackwell

Castells, M (1997): *The Power of Identity. The Information Age: Economy, Society and Culture, vol.II*. Oxford: Blackwell

Castells, M (1998).: *End of Millennium. The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol.III*. Oxford: Blackwell

Charlesworth, M.P (1951): *The Roman Empire*. London: Oxford University Press

Christensen, T (1989): ”Innovasjonsatferd i sentralforvaltningen: Strukturelle og demografiske forklaringer på variasjon” i Egeberg, M. (red): *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: Tano

Christensen, T. (1990): “Målstyringskonseptets begrensninger” i *Norsk Statsvitenskaplig tidsskrift*, 1/90

Christensen, T.(1991a): *Virksomhetsplanlegging- Myteskapning eller instrumentell problemløsning?* Oslo: Tano

Christensen, T. (1991b): “Virksomhetsplanlegging - Staffasje eller effektiv styringsverktøy?” i Lægreid, P (red.): *Målstyring og virksomhetsplanlegging i offentlig sektor*. Bergen: Alma Mater forlag A/S

Christensen, T.(1994): *Politisk styring og faglig uavhengighet*. Oslo: Tano

Clayton, P. (1997).: *Implementation of Organization Innovation. Studies of Academic and Research Libraries*. California: Academic Press

Critcher, C (1979): "Football Since the War" i Clarke, J. Chritcher, C og R.Johnson (eds.): *Working-Class Culture*. London: Hutchinson

Critcher, C (1991): "Putting on the Style. Aspects of Recent English football" i Williams, J. og S. Wagg (red): *British Football and Social Change*. Leicester University Press

Csanádi, A (1965/1972): *Soccer 2nd ed.* Budapest: Corvina Press

Csikszentmihalyi, M (1975): *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco

Clifford, J. og G.E. Marcus (Eds) (1986): *Writing Culture: The Poetics and the Politics of ethnography*. Berkely, CA: University of California Press

Corwin, R.G (1972).: "Strategies for organizational innovation: an empirical comparison" i *American sociological Review* 37:441-454

Cyert, R. og James March. (1963): *A behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall, 2nd.ed.

Czarniawska-Joerges, B. (1993).: *The Three-Dimensional Organization. A Constructivist view*. Lund: Studentlitteratur/ Chartwell Bratt

Czarniawska, B og G.Sevon.(1996): "Introduction" i Czarniawska, B og Sevon (Eds.): *Translating Organizational change*. Berlin: de Gruyter

Czarniawska, B og B. Joerges.(1996): "Travel of ideas" i Czarniawska, B og G. Sevon (Eds.): *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter

Czarniawska, B og B. Joerges.(1996): "Travel of ideas" i Czarniawska, B og G. Sevon (Eds.): *Translating organizational change*. Berlin: de Gruyter

Davidson, V. (2002): "Norsk football akterutseilt?" I Dagbladet mandag 4.februar 2002

Dreier, S. (1983): "Veggspill et utmerket angrepsmoment" i *Fotball 3-1983*

DiMaggio, P og W.W. Powell. (1983/1991): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". i Powell, W.W. og P. DiMaggio (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press

Duncan, R.B (1976): "The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation" i Kilman, R.H., Pondy, L.R og D.P Stevin (eds.): *The Management of Organization Design, Vol 1: 167-218*. New york: Elsevier North- Holland

Dølvik, J.E. (1985): "Fotball- individuell og kollektiv utfoldelse" i Olsen, E. (red): *Fotball – mer enn et spill*. Oslo:

Evan, W.M og G.Black (1967): "Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals." i *Journal of Business* 40:519-530

Egeberg, M. (1984):. *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug/ Tanum-Norli

Egeberg, M.(1989a): "Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen?" i Egeberg, M. (red.): *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: Tano

Egeberg, M.(1989b):" Effekter av organisasjonsendring i forvaltningen" i Egeberg, M. (red.): *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo: Tano

Egeberg, M.(1992): *Konstruktiv Statsvitenskap og forvaltningspolitikk*. Univ. i Oslo: Notat, Institutt for Statsvitenskap

Eggen, N.A (1983): "Bindeleddet viktig for god kontringsfotball" i *Fotball 6- 1983*

Eggen, N.A (1987): "Hvordan score flere mål" i *Fotballtreneren* nr.1 – 1987

Eggen, N.A (1999): *Godfoten. Samhandling – veien til suksess*. Oslo:Aschehoug

Elias, N og E. Dunning (1976): "Dynamics of sport groups with special reference to football" i Dunning, E (ed): *The Sociology of sports: a selection of readings*. London: Cass

Elvebakken, K. (2000): "Cupfinale-seminaret: Å tvinge seg selv til å tenke nytt" i *Fotballtreneren* 2000:1

Eriksen, T. Hylland (1994): *Kulturelle veikryss. Essays om kreolisering*. Oslo: Universitetsforlaget

Erlingsdóttir, G. (1999): "Forförande ideer- Kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården", *Doktorgradsavhandling*, Ekonomihögskolan, Lund Universitet, 1999

Esser, H. (1991): "The double pass as a Social System" i *Zeitschrift für Soziologie* 20 (2):153-166, Apr. 1991

Faust, M. (1999): "The increasing contribution of Management Consultancies to Management Knowledge: the relevance of Arenas for the Communicative validation of knowledge". *Paper for subtheme 4 "Knowledge of Management: Production, Training and Diffusion" at the 15th Colloquium at Warwick University, United Kingdom, 4-6 July 1999*

Fernler, K.(1994): "Generella modeller och lokala lösningar" i B. Jacobsson (red): *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, 93-116. Stockholm: Nerenius og Santerus Förlag

Fivelsdal, E. og J.F Bakka (1998): *Organisasjonsteori. Struktur, kultur, prosesser*. 3 utg.. Oslo: Cappelen akademisk forlag

Fossen, T Røste (1983): "Det nest siste trekket" i *Fotball* 1983:6

Frank, T. (1920): *An Economic History of Rome*. Baltimore: Johns Hopkins Press

Fægri, A (1983): "Individuelle ferdigheter – avgjørende for godt angrepsspill i fotball" i *Fotball* 1983:2

Garlan, Y. (1975).: *War in The Ancient World*. New york: Norton

Gehrmann, S (1997) (Eds.): *Football and Regional Identity in Europe*. Münster: LiT Verlag

Gibbon, E. (1932): *The Decline and Fall of the Roman Empire*. New York: Oxford University Press

Giske, A (1990): "VM90: Vesttyskland: Systematikk, kondisjon, samhold og mdtbanen som trumfess" i *Fotballtreneren* 1990:3

Goksøyr, M, Larsen, Ø og T. Peterson (1997): The Development of Playing styles in Soccer – From Diffusion to Contraction?, *Paper presented at the ISSA Symposium on Sport Sociology* 28.june-1.july, Oslo

Goksøyr, M og H.Hognestad (1999): "No longer worlds Apart? British Influences and Norwegian Football" i Armstrong, G og R.Guilianotti (Eds): *Fotball Cultures and Identities*. London: Macmillan Press

Golesworthy, M (1959): *The Encyclopaedia of Association Football*. London: robert Hale Ltd.

Grip, T. og L. Lagerbäck (1990): "VM1990: Angrep uten fantasi tross Maradona" i *Fotballtreneren* 1990:3

Guilianotti, R. og J.M. Williams (1994) (Eds.): *Game Without frontiers: Football, identity and modernity*. Adershot: Arena

Guilianotti, R. Bonney, N. og M. Hepworh (1994) (Eds.): *Football, violence and social identity*. London: Routledge

Guion, R.M. (1975): "Gullibility and the Manager" i *Personnel Administrator*, 20 (januar), 20-23

Hannerz, U (1992): *Cultural Complexity*. New York: Columbia University Press

Hannerz, U (1996): *Transnational Connections. Culture, People, Places*. London: Routledge

Heddergott, Karl Heinz (1976): *Neue Fussball-lehre. 4 erw. Auflage*. Bad Homburg: Limpert

Hood, C. og M.W. Jackson (1991): *Administrative argument*. Aldershot: Dartmouth

Houghton, B (1975): *Fotball*. Bromma: Williams

Homo. L (1929): *Roman Political Institutions*. New York: Knopf

Horne, J., Tomlinson, A. og G. Whannel (Eds.) (1999): *Understanding sport: an introduction to the sociological and cultural analysis of sport*. London: Spon

Jacobsson, B og K. Sahlin- Andersson (1995): *Skolan och det nya verket - skildringar från styrningens och utvärderingarnas tidevarv*. Stockholm, Nerenius & Santerus Forlag

Jones, A.H.M (1960): *Roman Government and Law*. New York: Praeger

Jones, A.H.M (1974): *The Roman Economy*. Oxford: Basil Blackwell

Juve, J (1934).: *Alt om fotball*. Oslo: Johan Grundt Tanum

Kanter, R.M. (1983): *The Change Masters. Corporate Entrepreneurs at Work*. London: Routledge

Kaplan, H.B. (1967): "Implementation of program change in community agencies" i *Milbank Memorial Fund Quarterly* 45:321-332

Kimberly, J.R (1981): "Managerial Innovation" i Nystrom, P.C og W.H. Starbuck (Eds.): *Handbook of organizational Design, vol. 1*. Oxford: Oxford University Press

Kjellstadli, K (1992).: *Fortida er ikke hva den engang var- en innføring i historiefaget*. Oslo: universitetsforlaget

Kunde, J. (2000).: *Corporate religion: Building a strong company through personality and corporate soul*. London: Financial Times Prentice Hall

Larsen, m.fl. (1994): *Effektiv fotball*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Lanfranchi, P (1994): "Exporting Football: Notes on the development of football in Europe". i Guiliannotti, R og J. Williams (eds): *Game without Frontiers. Football, Identity and Modernity*. Hampshire: Arena/Ashgate Publishing

Larsen, Ø (1992): Angrep og effektivitet: En teoretisk analyse av angrep og effektivitet samt en kampanalyseundersøkelse av breakdown-periodens egenart og muligheter i forhold til effektivitet i EM-88. *Hovedfagsoppgave – Norges Iddrettshøgskole*

Latour, B.(1986): "The Power of Associations" i J.Law (red.): *Power, Action and Belief*, s.264-280. London: Routledge and Keegan Paul

Lillrank, P (1995): "The Transfer of Management Innovations from Japan" i *Organization Studies*, 6, 971-990

Lodziak, C. (1966): *Understanding Soccer Tactics*. London: Faber & Faber

Leite Lopes, J.S (1999): "The Brazilian Style of Football and its Dilemmas" i Armstrong, G og R.Guilianotti (Eds): *Football Cultures and Identities*. London: Macmillan Press

Levitt, B og J.G. March (1988).: "Organizational learning" i *American Review of Sociology* 14:319-340

Lipset, S.M og S.Rokkan (1967) (red.): *Party Systems and Voter Alignments*. New York: the Free Press

Luttwak, E (1976): *The Grand Strategy of the Roman Empire*. Baltimore: John Hopkins Press

Lægreid, P (1991): "Modernisering og målstyring i staten", i Lægreid, P (red.): *Målstyring og virksomhetsplanlegging i offentlig sektor*. Bergen: Alma Mater forlag A/S

Malinowski, B. (1927): "The life of Culture" i Smith, G.E., Malinowski, B. Spinden, H og A.Goldenweiser (Eds.): *Culture. the Diffusion Controversy*. New York: W.W: Norton

Martin, H.P og H. Schumann (1996/1998): *Globaliseringsfellen*. Oslo: Gyldendal

Meisl, Willy (1956): *The Soccer Revolution*.

Meisl, W. (1966): "Foreword" i Lodziak, C. (1966): *Understanding Soccer Tactics*. London: Faber & Faber

March, J.G (1996): "Continuity and Change in Theories of Organizational Action" I *Administrative Science Quarterly*, 41:278-87

March, J.G (1980/1999): "Science, Politics, and Mrs. Gruenberg" I March, J.G (1999): *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden Massachusetts og Oxford: Blackwell Business

March, J.G.(1981): "Footnotes to organizational change" i *Administrative Science Quarterly* 17: 563-577

March, J.G. (1991).: “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” I *Organization studies* 2:71-87

Mason, N. (1974): *Football*. London: Temple Smith

Mason, T. (1980).: *Association football and english society, 1863-1915*. Brighton: Harvester

Mason, T. (1993).. *Only a game: Sport in the moderen world*. Camebridge: Camebridge University Press

Mason, T. (1989).: *Sport in Britain: A social history*. Camebridge (england); New York: Camebridge University Press

Meyer, J.W. og B. Rowan.(1977): “Institutionalized Organizations: Formal Structure as myth and ceremony” i *American Journal of Sociology*, 83, s.340-363

Michelet, J og D. Solstad (1998): *VM i fotball 1998*. Oslo: Oktober

Michelet, J og D. Solstad (1986): *VM i fotball 1986*. Oslo: Forlaget oktober

Michelet, J og D. Solstad (1982): *VM i fotball 1992*. Oslo: Oktober

Michelet, J og D. Solstad (1990): *VM i fotball 1990*. Oslo: Forlaget oktober

Michelet, J og D. Solstad (1994): *VM i fotball 1990*. Oslo: Forlaget oktober

Moan, T. (1990): "Engelsk fotball igjen på toppen" i *Fotballtreneren* nr 3 – 1990

Moris, D. (1981): *Fotballfolket*. Stockholm: P.A Norstedt

Morisbak, A. (1980): *Fotballforståelse*. Oslo: Norges fotballforbund/
Folkets brevskole

Morisbak, A (1992): "Danmark: gjennombruddshissige" i *Fotballtreneren*

Morisbak, A (1994a): "VM: Italia – bedre og bedre" i *Fotballtreneren*
1994:3

Morisbak, A (1994b): "VM: Variasjon hos de beste" i *Fotballtreneren*
1994.3

Morisbak, A (1998): "Noen betraktninger fra Frankrike 98" i
Fotballtreneren 1998:3

Morisbak, A. (2000): "Innspill fra NFF: Fotballferdighetenes EM-festspill"
i *Fotballtreneren* 2000:3

Nakkim, F (1993): *Stang inn. Drillo og landslaget*. Oslo: Aschehoug

Olsen, E (1981): "Kontringer kan gjøre fotballen morsommere" i *Fotball*
5-1981

Olsen, E (1985): "Spillestil og gladfotball" i Olsen, E (red): *Fotball – mer
enn et spill*. Oslo:

Olsen, E (1989): "Midtbanestrategen. Han må utvikles" i fotballtreneren nr 2 –1989

Olsen, E (1990a): "Flankespilleren" i *Fotballtreneren* 1990:3

Olsen, E (1990b): "Sidebacken" i *Fotballtreneren* nr.2 –1990

Olsen, E (1990c): "Slik spiller A-landslaget" i *Fotballtreneren* 4/1990

Olsen, E. (1990d): "Tall og tanker fra VM90" i *Fotballtreneren* 1990:3

Olsen, E. (1990e): "Forsvar viktigst. Rapport fra Internationaler Trainerkongress DSHS Köln 1990" i *Fotballtreneren* 1990:3

Olsen, E (1991): "Kombinasjonsforsvar – en tilsløring" i *Fotballtreneren* nr. 4 –1991

Olsen, J.P. (1988a).: "Statsvitenskap, organisasjonsteori og nyinstitusjonalisme" i J.P. Olsen (1988): *Statsstyre og institusjonsutforming*. Oslo: Universitetsforlaget

Olsen, J.P. (1988b).: "Nyinstitusjonalismen og statsvitenskapen" i " i J.P. Olsen (1988): *Statsstyre og institusjonsutforming*. Oslo: Universitetsforlaget

Olstad, F (2001).: "Fotballens trebacks-system – et brudd på den harmoniske verdensorden?" i *Nytt Norsk Tidskrift*, nr.1

Pedersen, T.H. (2000): Styring, simulering og sortering. *Hovedfagsoppgave i statsvitenskap*. Institutt for statsvitenskap, UiTø

Pellerud, E (1995): Begrepsforvirring – ikke etter dette? i *Forballtreneren* nr 2 /1995

Peterson, T (1993): *Den svengelska modellen: svensk fotboll i omvandling under efterkrigstiden*. Lund: Arkiv förlag

Pfeffer, J. og R.I. Sutton (2000).: *The Knowing-doing gap: how smart companies turn knowledge into action*. Boston, Mass: Harward Business School Press

Pieterse, J.N (1995): "Globalization as Hybridization" i Featherstone, M, Lash, S. og R. Robertson (red.): *Global Modernities*, s. 45-68. London: Sage

Ritzer, G (1993): *The McDonalization of Society: An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Thousand Oaks, Calif: Pine Forge Press

Robertson, R (1995): "Glocalization: Time-space and Homogeneity – Heterogeneity" i Featherstone, M, Lash, S. og R. Robertson (red.): *Global Modernities*, s.25-44. London: Sage

Rolfsen, M. (2000).: *Trendenes tyranni*. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K.A. (1992).: ”Institusjonaliserte standarder og multistandardorganisasjoner” i *Norsk Statsvitenskaplig Tidsskrift* 8 (4):261-284

Røvik, K.A (1996).: ”Deinstitutionalization and the logic of fashion” i Czarniawska, B. og g. Sevón (red.): *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter

Røvik, K.A.(1998): *Moderne Organisasjoner: Trender i Organisasjonstenkningen ved Tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget

Røvik, K.A (2000).: Overføring og oversettelse av ledelsesteknologier i den globale organisasjonslandsby, *Utkast 20.03.2000, UiTø*

Rogers, E.M og F.F Shoemaker (1971): *Communication of innovation*. New York: Free Press

Rogers, E.M (1983): *Diffusion of innovation. 3rd ed.* New York: Free Press

Rosner, M.M. (1968): ”Administrative controls and innovation” i *Behavioral Science* 13:36-43

Sahlin-Andersson, K (1996): “Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields” I Czarniawska, B. og G. Sevón (Red): *Translating Organizational Change*”, 69-92. Berlin: Walter de Gruyter

Schulz, F. (1946): *History of Roman Legal Science*. Oxford: Clarendon Press

Scott, W.R. (1992).: *Organizations: Rational, Natural and Open systems*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Scott, W.R. og S. Christensen (red)(1995): *The Institutional Construction of Organization*. Thousand Oaks: Sage

Schou-Andreassen, K og C. Wadel (1989): *Ledelse, teamarbeid og teamutvikling i fotball og arbeidsliv*. Flekkefjord: SEEK

Selznick, P (1949): *TVA and the Grassroots. A Study of Politics and Organization*. Los Angeles, California: University of California Press

Selznick, P.(1957): *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row

Sevon, G (1996).: "Organizational Imitation in Identity Transformation" i Czarniawska, B. og G. Sevon (red.): *Translating Organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter

Smith, G.E m.fl. (1927): *Culture. the Diffusion Controversy*. New York: W.W Norton

Stevenson, G.H. (1939).: *Roman Provincial Administration*. Oxford: Basil Blackwell

Sudgen, J. og A. Tomlinson (1994): *Hosts and Champions*. Hampshire: Arena/ Ashgate Publishing.

Sætren, H (1983).: *Iversetting av offentlig politikk*. Oslo: Universitetsforlaget

Tardè, G. (1903).: *The Laws of imitation*. Glouchester, MA: P.Smith

Tomlinson, A. og G. Whannel (1986) (eds.): *Off the ball: the Football World cup*. London:Pluto Press

Vrcan, S og D. Lalic (1999).: "From Ends to Trenches, and Back: Football in the former Yugoslavia" i i Armstrong, G og R.Guilianotti (Eds): *Fotball Cultures and Identities*. London: Macmillan Press

von Clausewitz, C (1832/1968): *On War*. Harmondworth: Penguin

Wade, A (1967).: *The F.A Guide to Coaching*. London: Heinemann

Wagg, S. og J.M. Williams (1991) (Eds.): *British football and Social Change: Getting into Europe*. Leicester: Leicester University Press

Wagg, S. (1984).: *The football World: A contemporary social history*. Brighton: Harvester Press

Wagg, S. (1995) (ed.): *Giving the game away: football, politics and culture on five continents*. London: Leicester University Press

Weick, K.E. (1985): "Sources of order in underorganized systems: themes in recent organization theory". i Lincoln, Y.S. (ed.): *Organizational theory and inquiry*. Beverly Hills,CA: Sage

Weissweiler, H (1959/1970): *Der Fussball. Taktikk, training, Mannschaft. Vor der Weltmeisterschaft 1974 in Deutschland*. Stuttgart: Verlag Karl Hofmann Schorndorf

Westney, D.E (1987): *Imitation and innovation. The Transfer of Western Organizational Pattern to Meiji Japan*. Camebridge, Mass: Harvard University Press

Wilson, J.Q. (1966): "Innovation in Organization: notes toward a theory" i Thompson, J.D. (Ed.): *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh: University of Pittsburg Press

Zaltman, G., Duncan, R.B og J. Holbek (1973): *Innovation and Organization*. New York: Wiley

Avisartikler

NTB Tekst 13.04.1994: Sol, sommer- og suksess

Aftenposten 14.06.1984: Belgia slo tilbake 2-0